

# الإدارة الاستراتيجية – الجزء الثاني

## Strategic Management – Part 2





المحاضرة الأولى

Lecture 1

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

Analysis of the Internal Environment of the Organization

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- مكونات و عناصر البيئة الداخلية للشركة أو المؤسسة
- نموذج Value chain analysis لتقييم عوامل البيئة الداخلية
- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة و تحديد أهم نقاط القوة و الضعف و الأوزان النسبية لها
- تعريف الميزة التنافسية و مصادرها و دورة حياتها

# التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

## Strategic Analysis of Internal Environmental Factors

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وكذلك تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف في أداء المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

كما تساهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي.



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

تتمثل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية في:

ثقافة المنظمة

الهيكل التنظيمي

العوامل الإنتاجية

العوامل التسويقية

العوامل المالية

عوامل إدارة الموارد البشرية



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

أ- الهيكل التنظيمي:

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسئولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية. وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها من أجل تحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

- 1 هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟
- 2 هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية؟ وما هي أسباب ذلك؟
- 3 هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسئوليات الممنوحة للوظائف؟
- 4 هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات العاملين في المنظمة؟

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها من أجل تحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

5. ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
6. هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
7. هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟
8. إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
9. هل يستطيع الهيكل التنظيمي إنتاج مديرين استراتيجيين ناجحين (خلق جيل جديد من القادة والمديرون الاستراتيجيون)؟



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

ب . ثقافة المنظمة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي:

1. هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة؟
2. إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الاستثمار؟ أم القيمة الاقتصادية المضافة؟ أم ماذا؟
3. هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومتغيرات البيئة الصناعية؟



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي:

4. هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟
5. هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
6. هل تمتلك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟
7. ما مدى انتشار جودة الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

ب . ثقافة المنظمة:  
نموذج تغيير الثقافة  
Liwin's Model

يعد هذا النموذج من النماذج العبقورية التي استخدمتها المؤسسات العالمية لتغيير ثقافات معظم الأفراد في الدول النامية لخلق الطلب علي منتجاتها بل تعدي الأمر من المؤسسات إلي الدول حيث استخدمته وتستخدمه بعض الدول الكبرى لتغيير ثقافات دول أخرى لتحقيق أغراض سياسية ويقوم هذا النموذج علي ثلاثة مراحل هي مرحلة Unfreeze ثم مرحلة Change ثم مرحلة Refreeze وببساطة شديدة يفترض هذا النموذج أن ثقافة الفرد هو زجاجة مياه مثلجة لابد أولاً من ذوبانها من خلال ضخ أفكار ومعتقدات جديدة والتشكيك في المعتقدات والقيم الأساسية وبناء علي هذه الأفكار والمعتقدات الجديدة يتغير سلوك الفرد بالتدريج إلي أن تصبح هذه الأفكار نمط حياة وقيم جديدة يدافع عنها صاحبها مهما كان الثمن وهذه هي المرحلة الأخيرة Refreeze والتي يتولد فيها الثقافة الجديدة التي لا تخدم إلا من قام بصناعتها

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

### ج - العوامل التسويقية:

تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

1. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك رسالة المنظمة.
2. إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون و الاهتمام بنتائج المزيج التسويقي.
3. مدى فعالية أساليب الاتصال مع المستهلكين.
4. القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية.
5. مدى كفاءة رجال البيع.
6. القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة.

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

### د – العوامل الإنتاجية:

تتمثل الاستراتيجيات الإنتاجية باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن استراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة؟

2. هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج؟

3. هل مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية والمتوقعة؟

4. هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات؟

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

### د – العوامل الإنتاجية:

- ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:
5. هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ وهل المباني ملائمة للصناعة ؟ هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق و المالية وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟
  6. هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل ؟
  7. هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

هـ – عوامل إدارة الموارد البشرية:

تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفؤة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي:

1. هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة ؟
2. هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

هـ – عوامل إدارة الموارد البشرية:

تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفؤة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي:

3. هل سياسات الاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟

4. هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة؟

5. هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية؟



# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

### و – العوامل المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها تجاه موقفها المالي، ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

1. القدرة على زيادة المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض، حق الملكية).

2. مستوى الموارد ومدى تعددها.

3. تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.

4. العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم.

5. مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة.

# تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية

## Analysis of Organizational and Managerial Internal Environmental Factors

### و – العوامل المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها تجاه موقفها المالي، ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

6. حجم الموارد المالية.
7. كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية.
8. الإيرادات والتدفقات النقدية.
9. رأس المال العامل، المرونة والمكونات.
10. جودة الرقابة على المخزون.

# تعريف الميزة التنافسية

## Competitive Advantage

يؤكد "Porter" أن الميزة التنافسية تتولد من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها وتقديمها إلى عملائها ومن الممكن أن تأخذ شكل تقديم منافع مميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين، ويرى أيضاً أن الميزة التنافسية تتولد بمجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يتم استعمالها أو استخدامها من قبل المنافسين وأن يكون للمؤسسة القدرة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

# أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

## The Importance and Objectives of Competitive Advantage

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح رئيسي للنجاح في المؤسسات وهدف استراتيجي هام تسعى إليه في ظل اشتداد حدة المنافسة في المناخ الاقتصادي وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية إلى قيام المؤسسات بإضافة قيمة إلى العملاء بحيث تلبى احتياجاتهم وتشبع رغباتهم وتضمن ولاءهم وتدعم الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهانهم، كما انها تحقق التميز الاستراتيجي علي المنافسين فيما يخص السلع والخدمات التي تقدمها مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية أيضاً وصول المؤسسة إلى حصة سوقية عالية تمكنها من تحقيق ربحية عالية للبقاء والاستمرار.

# أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

## The Importance and Objectives of Competitive Advantage

تسعي المؤسسات إلى خلق ميزة تنافسية لتحقيق العديد من الأهداف منها خلق فرص تسويقية جديدة مثل شركة "Apple" التي كان لها السبق في إنتاج أول حاسب آلي شخصي، وكذلك الدخول إلى مجال تنافسي جديد مثل الدخول في أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات فمن خلال الميزة التنافسية تستطيع المؤسسات تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى إليها والفرص التي ترغب في اقتناصها

# الفرق بين الميزة التنافسية والضرورة التنافسية

## The Difference Between Competitive Advantage and Competitive Necessity

الميزة التنافسية تستخدم مصادرها من أجل التفوق على المنافسين أما الضرورة التنافسية فهي تستخدم تلك المصادر من أجل تقليد المنافسين واللاحق بركبهم وبالتالي إذا أغفلت المؤسسات خلق الميزة التنافسية ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان فإنها سوف تسعى إلى تحقيق الضرورة التنافسية والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها لضمان البقاء ضمن ركب المؤسسات وهذا لا يتيح لها التقدم على المؤسسات المنافسة إنما يجعلها ضمن دائرتهم.

# أنواع الميزة التنافسية

## Types of Competitive Advantage

### ميزة التكلفة الأقل:

هي الميزة التي تحصل عليها المؤسسة عندما تكون تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها حيث أن مراقبة التكاليف والتحكم في عناصرها المختلفة والمتعلق بأنشطتها المتنوعة والتوصل إلى تخفيضها عن المنافسين سيحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عنهم.

### ميزة تمييز المنتج:

هي تتعلق باستطاعة المؤسسة تقديم منتج متميز وفريد يخلق قيمة مرتفعة للمستهلك (جودة عالية، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع.. إلخ) وتستمد ميزة التمييز من عامل التفرد.

# مصادر الميزة التنافسية

## Sources of Competitive Advantage

الكفاءة:

هي الأداة الأساسية لتحويل المدخلات إلى مخرجات حيث تتمثل المدخلات في العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والتكنولوجيا، تتمثل المخرجات في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، تقاس الكفاءة بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فمن خلال معادلة بسيطة.

الكفاءة = المخرجات/المدخلات بما يعني أنه كلما قل مقدار المدخلات لإنتاج مخرجات معينة كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، وهكذا فإن عنصر الكفاءة يساعد المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تدني التكاليف.

# مصادر الميزة التنافسية

## Sources of Competitive Advantage

### الجودة:

المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً فهو يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين مما يساعد في قيام المؤسسة برفع سعر المنتج بالإضافة إلى أن الجودة العالية تتولد من الكفاءة العالية وبالتالي تكاليف منخفضة للوحدة أي أن من خلال الجودة العالية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزتي تدني التكاليف وتميز المنتج معاً.

# مصادر الميزة التنافسية

## Sources of Competitive Advantage

### الابتكار:

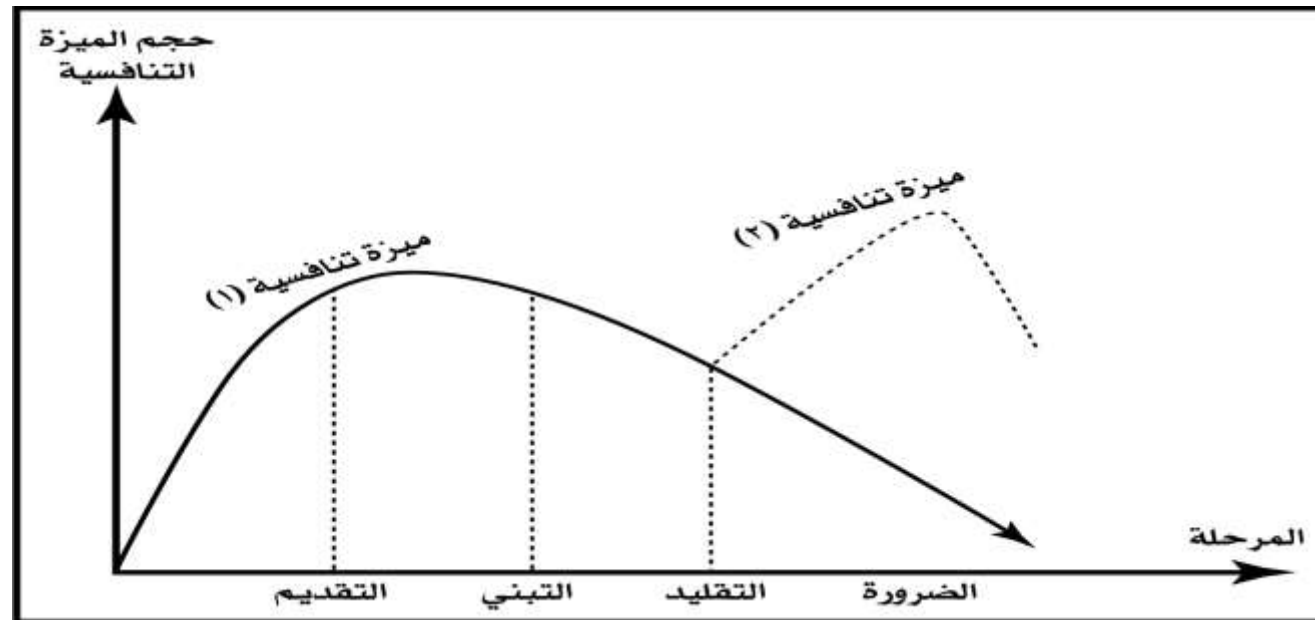
يمكن لعمليات الابتكار أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً منفرداً تتميز به عن منافسيها ويشمل الابتكار كل شيء جديد أو حديث تقوم به المؤسسة سواء في تصميم منتجاتها، عمليات الإنتاج، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية، الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة مما يعني أن الابتكار أيضاً قد تحقق من خلاله ميزتي تدني التكاليف وتميز المنتج معاً.

### الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين:

حيث أن قيام المؤسسة بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال منتجاتها المتميزة يخلق التميز ويعطيها ميزة تنافسية.

# دورة حياة الميزة التنافسية

## Lifecycle of Competitive Advantage



# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر ويستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل التكلفة وتحديد مصادرها. وبعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي) وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللکیفیه التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.

# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

مصفوفة القرار  
John Nicholls

البنية التحتية للمنظمة

الموارد البشرية

تطوير التكنولوجيا

المشتريات

اللوجستية  
الداخلية  
التوريد والتخزين

العمليات

اللوجستيات  
الخارجية والنقل  
والتخزين

التسويق والبيع  
(تقديم الخدمة)

خدمات ما  
بعد البيع  
(إضافية)

# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

ويقسم تحليل سلسلة القيمة المنظمة إلى سلسلة من النشاطات الأساسية والسائدة، وتشتمل النشاطات الأساسية على الآتي:

1. نظام الإمداد الداخلي: ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلاً عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات أو الأجزاء المكونة أو المواد الأولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية.
2. العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.

# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

3. نظام الإمداد الخارجي: وتتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين.

4. التسويق والمبيعات: وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان والترويج وتنظيم قوة البيع واختيار قنوات التوزيع وإدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين والتسعير.

5. الخدمة: وتتضمن خدمات النصب والتدريب والصيانة والإصلاح وخدمات بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المنظمات بحكم طبيعة عملها.

# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

أما النشاطات السائدة فإنها تتضمن الآتي:

1. البنية التحتية: وتشمل الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة ونظم الرقابة والتخطيط والمحاسبة والتمويل.
2. إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال والتدريب والتنمية والترويج والرواتب.
3. التطور التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع بل يشمل جميع أرجاء المنظمة
4. المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

# نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

## Value Model

ويتفق الباحثون على عدة بعض الجوانب بشأن سلسلة القيمة كما يلي:

1. تحليل سلسلة القيمة هو أداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة فضلاً عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية.
2. يسهم تحليل سلسلة القيمة في الإبقاء على النشاطات التي تسهم في خلق القيمة واستبعاد النشاطات ذات الإسهام الضعيف أو المحدود في هذا الجانب.

# مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE

## خطوات مصفوفة IFE

- 1- كتابة مجموعة من 15 إلى 20 عامل من العوامل الداخلية بما في ذلك كل نقاط القوة و نقاط الضعف التي تؤثر علي الشركة في النجاح في الصناعة
- 2- تعيين لكل عامل الوزن weight الذي يتراوح ما بين 0,00. غير مهم إلى 1,00 مهم جدا ويشير إلي الأهمية النسبية لهذا العامل في النجاح في الصناعة التي تعمل بها الشركة

## مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE

3- يتم تصنيف العوامل بين 1 و 4 لكل عامل داخلي رئيسي للإشارة إلى درجة تصنيفه من حيث القوة و الضعف حيث 4 = نقاط قوة كبرى , 3 = نقاط قوة صغرى , 2 = نقاط ضعف صغرى , 1 = نقاط ضعف كبرى وهنا يجب أن نلاحظ أن نقاط القوة يجب أن تأخذ تصنيف 3 و 4 و نقاط الضعف تأخذ تصنيف 1 و 2 Rate

4- يتم ضرب كل وزن في التصنيف الخاص به للحصول على وزن التصنيف Wtd Score

5- يتم جمع وزن التصنيفات العوامل Wtd Score حتي نحصل على مجموع وزن التصنيفات أعلي مستوي ممكن أن يصل إلى الرقم 4 أدني مستوي هو الرقم 1 و المتوسط يكون 2.5 و بالتالي عندما تحصل الشركة على وزن أقل من 2.5 فهذا مؤشر على أن الشركة ضعيفة داخليا

# IFE Matrix

| Internal Strengths                                                             | Weight       | Rating | Weighted Score |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------|
| 1. Largest manufacturer in the market                                          | 10 %         | 4      | 0.40           |
| 2. Supplies major airlines                                                     | 12 %         | 4      | 0.48           |
| 3. Good reputation and image                                                   | 4 %          | 3      | 0.12           |
| 4. Close proximity to the airport                                              | 8 %          | 4      | 0.32           |
| 5. Strong management team                                                      | 4 %          | 3      | 0.12           |
| 6. Increasing cash flow                                                        | 5 %          | 3      | 0.15           |
| 7. Loyal employees                                                             | 4 %          | 3      | 0.12           |
| 8. Access to cheap and reliable financing                                      | 3 %          | 4      | 0.12           |
| 9. History of minimal service complaints                                       | 4 %          | 3      | 0.12           |
| 10. Financial ratios                                                           | 5 %          | 4      | 0.20           |
| Internal Weaknesses                                                            |              |        |                |
| 1. Saturated market                                                            | 10 %         | 1      | 0.10           |
| 2. Sensitive to oil prices                                                     | 15 %         | 2      | 0.30           |
| 3. Little diversification                                                      | 8 %          | 2      | 0.16           |
| 4. Absence of strategic partner                                                | 4 %          | 1      | 0.04           |
| 5. Limited access to international markets                                     | 4 %          | 1      | 0.04           |
| major weakness (1), minor weakness (2), minor strength (3), major strength (4) |              |        |                |
| <b>TOTAL WEIGHTED SCORE</b>                                                    | <b>100 %</b> |        | <b>2.79</b>    |

© Maxipedia



المحاضرة الثانية

Lecture 2

استخراج الاستراتيجيات المناسبة

Extracting the appropriate strategies

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

- كيفية استخدام نموذج TWOS و التوافق بين الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية
- التعرف علي مصفوفة Space Matrix و كيفية استخراج الاستراتيجيات المثلي
- التعرف علي أنواع الاستراتيجيات و حالات استخدامها

# مرحلة التوافق Matching Phase

التوافق بين الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة  
الداخلية و استخراج الاستراتيجيات المثلى للشركة بناءً علي التحليل البيئي

# تحليل SWOT

## SWOT Analysis

- S → Strength
- W → Weakness
- O → Opportunities
- T → Threats

تحليل SWOT  
لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للشركة

# تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

SWOT analysis for analyzing the internal and external environment of the organization

نتناول الآن تحديد نتائج التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل SWOT والذي يهدف إلى تحديد أهم الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال العناصر التالية:

1- معنى SWOT.

2- تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية.

3- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية.

4- تحليل مصفوفة SWOT.

## تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

SWOT analysis for analyzing the internal and external environment of the organization

ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج، حيث يأخذ في الاعتبار تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة Strength & Weakness، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها.

كما يهتم بتحليل الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية للمنظمة Opportunities & Threats، في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل.

إن عملية صياغة واختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر.

# تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

SWOT analysis for analyzing the internal and external environment of the organization

تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية SWOT

القوة S:

هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج .. وغيرها.

كما تتمثل عناصر القوة في المنظمات بصورة جوهرية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية والاقتصادية.

# تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

SWOT analysis for analyzing the internal and external environment of the organization

تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية SWOT

الضعف **W**:

هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدورات العالي للعاملين، ... وغيرها.

# تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

SWOT analysis for analyzing the internal and external environment of the organization

تعريف الفرص والتهديدات الخارجية OT

**O:** الفرص

هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل الزمن أو المكان.

**T:** التهديدات

هي الأحداث المحتملة حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حدثت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين، وتغير أذواق المستهلكين وغيرها.

# تحليل مصفوفة SWOT

## SWOT Matrix Analysis

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).  
مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج تتضح الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

# تحليل مصفوفة SWOT

## SWOT Matrix Analysis

| نقاط الضعف                                                                    | نقاط القوة                                                                     | تقييم البيئة<br>الداخلية<br>تقييم البيئة الخارجية |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| (2)<br>معالجة نقاط الضعف<br>واستثمار الفرص<br>المتاحة<br>(استراتيجيات علاجية) | (1)<br>استعمال نقاط القوة<br>واستثمار الفرص<br>المتاحة<br>(استراتيجيات هجومية) | الفرص                                             |
| (4)<br>تقليل نقاط الضعف<br>وتقليل التهديدات<br>(استراتيجيات انكماشية)         | (3)<br>استعمال نقاط القوة<br>وتقليل التهديدات<br>(استراتيجيات دفاعية)          | التهديدات                                         |

وذلك كما في الشكل الآتي:

# تحليل مصفوفة SWOT

## SWOT Matrix Analysis

مثال تحليل مصفوفة SWOT

| التحليل الداخلي                                                                                                                              |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عناصر القوة                                                                                                                                  | عناصر الضعف                                                                                                                                                  |
| الكفاءة المميزة.<br>المصادر المالية المتاحة.<br>مهارات تنافسية جيدة.<br>معرفة جيدة بالمشتريين.<br>قيادة جيدة للسوق والنوعية العالية للمنتجات | عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.<br>الموقف التنافسي المتدهور.<br>تسهيلات مهمة للعملاء.<br>نقص الموهبة والخبرة الإدارية.<br>المعاناة من المشاكل العملية الداخلية. |

# تحليل مصفوفة SWOT

## SWOT Matrix Analysis

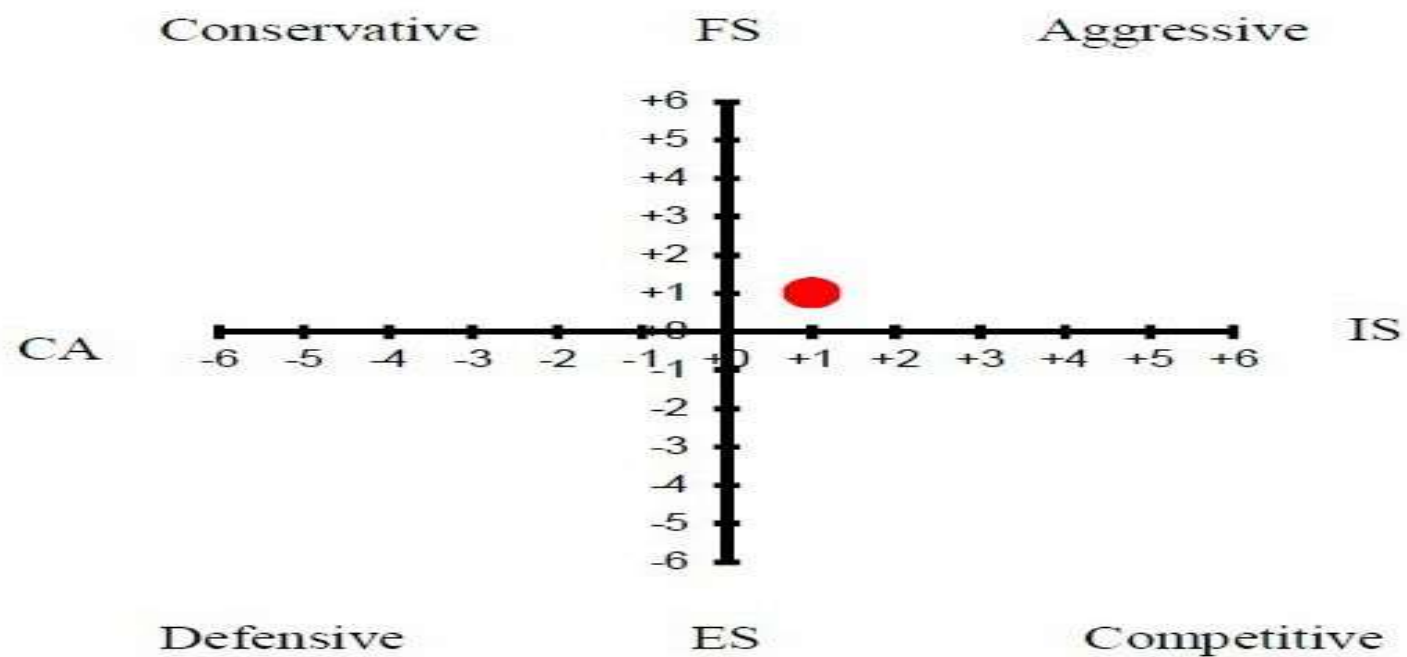
مثال تحليل مصفوفة SWOT

| التحليل الخارجي                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التهديدات                                                                                                                                                                                             | الفرص                                                                                                                                                                                    |
| احتمال دخول منافسين جدد.<br>زيادة مبيعات المنتجات البديلة.<br>نموبطى في السوق وسياسات سعرية مناوئة<br>زيادة الضغوط التنافسية.<br>نمو قوة المساومة للعملاء والموردين<br>وتغير أذواق وحاجات المستهلكين. | الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.<br>إضافة إلى خط المنتج.<br>تنوع المنتجات ذات العلاقة.<br>إمكانية التكامل العمودي.<br>نمو أسرع في السوق والعمل مع شركاء<br>استراتيجيين في ميدان الصناعة. |

# TWOS Matrix

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Internal factors</b></p> <p><b>External factors</b></p>                                                                                                                    | <p><b>Strengths (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S1. Profitability</li> <li>• S2. Brand recognition</li> <li>• S3. Global presence</li> </ul>                                                                           | <p><b>Weakness (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W1. Uneven worldwide distribution</li> <li>• W2. Product pricing</li> <li>• W3. Sustainability</li> </ul>                                                        |
| <p><b>Opportunities (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1. New markets</li> <li>• O2. New products and services</li> <li>• O3. Purchasing companies</li> </ul> | <p><b>S-O strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SO.1. Re-invest profits in new markets</li> <li>• SO.2. Use its brand to sell new products</li> <li>• SO.3. Expand global presence by purchasing companies</li> </ul> | <p><b>W-O strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WO.1. New market will balance distribution</li> <li>• WO.2. Lower prices for new products</li> <li>• WO.3. Purchases companies to survive</li> </ul>           |
| <p><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• T1. New entrants</li> <li>• T2. U.S. market saturation</li> <li>• T3. Changes in customer favor</li> </ul>    | <p><b>S-T strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ST.1. Offer better stakeholder value</li> <li>• ST.2. Ensure a strong foundation</li> <li>• ST.3. Introduce to more people worldwide</li> </ul>                       | <p><b>W-T strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WT.1. Entry into new countries before competition</li> <li>• WT.2. Lower prices in Asia</li> <li>• WT.3. Engage the customers with constant rewards</li> </ul> |

# مصفوفة Space Matrix



# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## استراتيجيات التكامل Integration Strategies

**Forward integration** استراتيجيات التكامل الأمامي  
تعني التملك أو السيطرة علي الموزعين و تجار التجزئة .

تستخدم:

- عندما يكون الموزعين مكلفين و غير قادرين علي تلبية احتياجات العملاء
- عندما تنافس الشركة في صناعة تنمو و يتوقع لها النمو باستمرار
- عندما يكون للشركة رأس المال و الموارد البشرية اللازمة لإدارة أعمال جديدة و لتوزيع المنتجات الخاصة بها
- عندما يحصل الموزعين و تجار التجزئة علي صافي ربح مرتفع

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## استراتيجيات التكامل Integration Strategies

### استراتيجيات التكامل الخلفي Backward integration

تعني التملك أو السيطرة علي الموردين  
و تستخدم :

- عندما يكون عدد المودين قليل و عدد المنافسين كثير
- عندما تنافس الشركة في صناعة تنمو و يتوقع لها النمو باستمرار
- عندما يكون للشركة رأس المال و الموارد البشرية اللازمة
- عندما تكون مزايا استقرار الأسعار مرتفعة
- عندما تحتاج المنظمة بشكل عاجل الحصول علي موارد معينة

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## استراتيجيات التكامل Integration Strategies

### استراتيجيات التكامل الافقي Horizontal integration

تعني التملك أو السيطرة علي المنافسين  
و تستخدم:

- عندما يكون المنافسين متعثرين نتيجة لنقص الخبرات الإدارية أو للاحتياج إلي مواد خام تمتلكها الشركة
- عندما تنافس الشركة في صناعة تنمو و يتوقع لها النمو باستمرار
- عندما يكون للشركة رأس المال و الموارد البشرية اللازمة

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

### اختراق السوق Market Penetration

استراتيجية تهدف إلى زيادة حجم السوق باستخدام نفس المنتجات و الخدمات الحالية للشركة و المنافسة في نفس الأسواق الحالية للشركة من خلال مجهودات تسويقية كبيرة و تخفيضات مرتفعة و هدايا و عينات مجانية و زيادة عدد مندوبي المبيعات

تستخدم:

- عندما تكون أسواق الشركة الحالية لم تصل لدرجة التشبع
- عند زيادة معدل استهلاك المنتج بشكل واضح و كبير
- عند انخفاض الحصة السوقية للمنافسين و في نفس الوقت مبيعات المنتجات و الخدمات تزيد

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

### تطوير أسواق جديدة Market Development

استراتيجية تهدف تقديم منتجات و خدمات جديدة إلى مناطق جغرافية جديدة  
تستخدم:

- عندما تكون هناك قنوات توزيع منتشرة في السوق موضع الاختيار
- عندما تكون الشركة ناجحة جدًا في أعمالها الأصلية
- عندما يكون للشركة رأس المال و الموارد البشرية اللازمة
- عندما يكون للشركة فائض إنتاج
- عندما تكون الصناعة الأساسية للشركة تنمو و تنتشر عالميًا

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

### تطوير المنتجات Product Development

استراتيجية تهدف إلى زيادة المبيعات عن طريق تحسين أو تعديل المنتجات الحالية أو تقديم منتجات و خدمات جديدة

تستخدم

- عندما تكون للشركة منتجات ناجحة في مرحلة النضوج
- عندما تكون الشركة تتنافس في صناعة من خصائصها التطور التكنولوجي السريع
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات بجودة أعلى و سعر أقل
- عندما يكون لدى الشركة إدارة قوية في التطوير و البحوث

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies

### استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy (تخفيض النفقات)

تحدث تلك الاستراتيجية عندما تكون للشركة كفاءات مميزة واضحة ولكنها فاشلة في تحقيق أهدافها باستمرار وتستخدم:

- عندما تكون الشركة من أضعف المنافسين في السوق
- عندما تفشل الشركة من الاستفادة من الفرص الخارجية و الحد من التهديدات و الاستفادة من نقاط القوة و التغلب علي نقاط الضعف مع مرور الوقت
- عندما تنمو الشركة في الحجم نموًا كبيرًا و سريعًا يستلزم إعادة تنظيمها داخليًا و قد تشمل الاستراتيجية بيع الأراضي و المباني للحصول علي السيولة أو غلق بعض خطوط الإنتاج و تخفيض العمالة

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies

### استراتيجية تخفيض الحجم Divestiture Strategy

تعني بيع جزء أو قطاع من الشركة و تهدف غالبًا في الحصول علي الموارد المالية لمواجهة أي عمليات استحواذ مستقبلية كذلك قد تستخدم للتخلص من الأعمال الغير مربحة والتي لا تتناسب مع حجم الشركة أو تتطلب موارد مالية باهظة و مواد خام نادرة و تستخدم:

عندما يكون القطاع غير متماشي مع قطاعات الشركة الأخرى و مسؤولًا عن الأداء السيء للشركة

# أنواع الاستراتيجيات Strategies Types

## الاستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies

### استراتيجية التصفية Liquidation Strategy

تعني بيع جميع أصول الشركة في أجزاء و ذلك بقيمتها المادية فقط ، و التصفية هي اعتراف بالهزيمة و مع ذلك قد يكون من الأفضل أن تتوقف الشركة عن التشغيل من مواصلة فقدان مبالغ كثيرة من المال و تستخدم :

- عندما تكون الشركة قد طبقت كل من استراتيجية الانكماش و خفض الحجم و لم تحصل علي النتائج المرجوة و كذا عندما يكون البديل الوحيد هو إشهار الافلاس
- عندما يمكن لحاملي الأسهم تقليص خسائرهم عن طريق بيع أصول الشركة

# استراتيجيات بورتر العامة

## Michel Porter's Five Generic Strategies

### استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership Strategy

تعني التأكيد علي تقديم منتجات بتكلفة أقل لشريحة المستهلكين الحساسين جدًا للسعر وتشمل نوعين low cost strategy استراتيجية التكلفة المنخفضة Best value Strategy استراتيجية أعلى قيمة وتستخدم:

- عندما تكون حرب الأسعار بين المنافسين عنيفة
- عندما تكون منتجات الشركة و المنافسين تقليدية و متوافرة في السوق
- عندما يكون القادمين الجدد للسوق يقدمون أسعار منخفضة لجذب المستهلكين

و تأتي تلك الاستراتيجية في أبهى صورها عند ربطها باستراتيجيات الاندماج و خصوصاً ل Backward integration

# استراتيجيات بورتر العامة

## Michel Porter's Five Generic Strategies

### استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تعني إنتاج منتجات تعتبر مميزة إلى حد كبير على مستوى الصناعة و من أفضل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها مع استراتيجية التمييز هي استراتيجية تطوير المنتجات ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تتيح للشركة الحق في رفع أسعار منتجاتها و الحصول على ولاء العملاء في نفس الوقت و لكم من أهم مخاطرها أن لا يشعر المستهلك بقيمة المنتج مقارنة بفرق السعر بينه و بين المنتجات التقليدية و أن يقوم المنافس بتقليد خصائص و مميزات المنتج

# استراتيجيات بورتر العامة

## Michel Porter's Five Generic Strategies

### استراتيجية التركيز Focus Strategy

تعني التأكيد علي تقديم منتجات تخدم شريحة صغيرة من المستهلكين بأعلي قيمة متوفرة في السوق و تستخدم عندما تكون شريحة المستهلكين مربحة و قابلة للنمو

# دراسة حالة Case Study

- 1- استرجع الفرص و التهديدات الموجودة في مصفوفة العوامل الخارجية EFE
- 2- استرجع نقاط القوة و الضعف الموجودة في مصفوفة العوامل الداخلية IFE
- 3- قمل بعمل نموذج TWOS و استخرج الاستراتيجيات المثلي بناءً علي التحليل البيئي
- 4- قم بعمل مصفوفة Space Matrix للتأكيد على صحة الاستراتيجيات المثلي التي تم استخراجها

## المحاضرة الثالثة

### Lecture 3

اختيار الاستراتيجية المثلى و تحديد البدائل الاستراتيجية  
و تنفيذها و الرقابة عليها

Choosing the optimal strategy, identifying  
strategic alternatives, implementing them,  
and monitoring them

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

- كيفية الاختيار بين الاستراتيجيات و تحديد الخيار الاستراتيجي الامثل باستخدام نموذج QSPM
- كيفية تنفيذ الخيار الاستراتيجي الأمثل من خلال نموذج Balanced Score Card
- تحديد مؤشرات قياس الأداء KBIs و الرقابة علي تنفيذ الاستراتيجية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية

# الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

بعد الإنتهاء من تحديد موقف و وضع وحدة الأعمال الاستراتيجية وفقًا للمتغيرات التي يري المحلل أنها ذات تأثير واضح وملموس علي المركز الحالي والمستقبلي لهذه الوحدة، يتم البدء في عملية توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة ثم تجري بعدها عملية التقييم لهذه البدائل واختيار الأفضل والأنسب والذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية

# الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

ومن هنا يمكن القول أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:  
مرحلة توليد البدائل:

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع الأهداف الموضوعية ويعتبر البديل الاستراتيجي بمثابة الوسيلة التي تقوم بتغيير وضع المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع استراتيجي مرغوب فيه وتسعي المؤسسة إلى الوصول إليه، وهنا يقوم القائمين على إدارة المؤسسة بطرح سؤال هام وهو ما هي البدائل الاستراتيجية المحتملة؟، وتعتمد الإجابة على هذا السؤال المحوري على قاعدة هامة وهي الموقف التنافسي للمؤسسة سسة، فكلما كان الموقف التنافسي للمؤسسة قوي كلما تعددت معه البدائل الممكنة والخيارات بعكس المؤسسات ذات الموقف التنافسي الضعيف، كما تستند عملية توليد البدائل الاستراتيجية على رسالة المؤسسة وأهدافها والتفاعل بين العوامل الخارجية والداخلية، وتتطلب عملية توليد البدائل الاستراتيجية نوع من الإبداع مما يخلق التميز للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة كما يجب أن تتصف هذه العملية الهامة بنوع من المرونة في استغلال الموارد المتاحة والممكنة من أجل خلق الميزة التنافسية اللازمة للبقاء والنمو مع ضرورة الاهتمام بعامل التوقيت.

# الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

ومن هنا يمكن القول أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم القيام بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية للتوصل إلى أيهما أكثر ملاءمة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة وتتم عملية التقييم طبقاً لمعايير متعددة منها مدي توافق البديل الاستراتيجي مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، مدي قبول هذا البديل مع كافة الأطراف التي تربطها علاقات هامة مع المؤسسة، ومدي تطابق هذا البديل الاستراتيجي مع رسالة وأهداف المؤسسة وكيف لهذا البديل أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى بالسوق.

# الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

ومن هنا يمكن القول أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:  
مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي:

بعد عملية تقييم البدائل يتم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وفقاً للدراسة الدقيقة للمزايا والعيوب الخاصة بكل بديل علي حدة والموازنة بين سلبيات وإيجابيات كل البدائل للتوصل إلى اختيار أفضلها والذي يملك القدرة علي سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع لذا فإن المؤسسة تفضل البديل علي تقليص أو سد هذه الفجوة بالكامل ويشار إلي الخيار الاستراتيجي علي أنه مفتاح تحقيق النجاح للمؤسسة وسبب هام في البقاء والنمو

# تنفيذ الاستراتيجيات

## Implementation of strategies

عند تنفيذ الاستراتيجيات يجب مراعاة الآتي :-

- الهياكل التنظيمية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة و فاعلية
- اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب
- عمل السياسات و البرامج التي تضمن و تساعد علي تنفيذ الاستراتيجية
- اتباع أساليب القيادة الناجحة عند ممارسة التوجيه
- السيطرة علي مجريات الأداء من خلال الرقابة الصحيحة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية

# تنفيذ الاستراتيجيات

## Implementation of strategies

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

| Opportunities                                           | Weight | استراتيجية تطوير أسواق جديدة |      | استراتيجية تطوير منتجات جديدة |      |
|---------------------------------------------------------|--------|------------------------------|------|-------------------------------|------|
|                                                         |        | AS                           | TAS  | AS                            | TAS  |
| مبادرات الدولة لدعم التصنيع المحلي                      | 0.04   | 3                            | 0.12 | 4                             | 0.16 |
| الدعم الحكومي للتصدير للأسواق الأفريقية والعربية        | 0.03   | 4                            | 0.12 | 2                             | 0.06 |
| توجه الدولة لتحقيق الأمن الغذائي                        | 0.02   | 3                            | 0.06 | 4                             | 0.08 |
| زيادة الطلب على المنتجات الغذائية المصنعة               | 0.04   | 4                            | 0.16 | 3                             | 0.12 |
| إمكانية الاستفادة من مبادرات التمويل الصناعي            | 0.03   | 3                            | 0.09 | 2                             | 0.06 |
| زيادة الوعي الصحي وطلب المنتجات الصحية                  | 0.04   | 2                            | 0.08 | 4                             | 0.16 |
| تفضيل المستهلك للمنتجات المحلية الموثوقة                | 0.03   | 3                            | 0.09 | 4                             | 0.12 |
| تنوع الأذواق وفرص ابتكار منتجات جديدة                   | 0.03   | 2                            | 0.06 | 4                             | 0.12 |
| قوة العلامات التجارية المحلية في السوق المصري           | 0.03   | 3                            | 0.09 | 4                             | 0.12 |
| توفر تقنيات حديثة لتحسين جودة المنتجات                  | 0.02   | 2                            | 0.04 | 4                             | 0.08 |
| إمكانية أتمتة خطوط الإنتاج لخفض التكاليف                | 0.02   | 3                            | 0.06 | 2                             | 0.04 |
| إمكانية استخدام التكنولوجيا في تتبع المنتجات            | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |
| تطور وسائل التسويق الرقمي                               | 0.02   | 3                            | 0.06 | 4                             | 0.08 |
| تطور تقنيات التعبئة والتغليف                            | 0.02   | 2                            | 0.04 | 4                             | 0.08 |
| زيادة الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة                 | 0.01   | 2                            | 0.02 | 3                             | 0.03 |
| إمكانية استخدام الطاقة النظيفة                          | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |
| تطوير عبوات قابلة لإعادة التدوير                        | 0.02   | 2                            | 0.04 | 4                             | 0.08 |
| وجود معايير واضحة للسلامة الغذائية                      | 0.03   | 3                            | 0.09 | 4                             | 0.12 |
| دعم قانوني للصناعات المحلية                             | 0.03   | 3                            | 0.09 | 4                             | 0.12 |
| Threats                                                 | Weight |                              |      |                               |      |
| عدم استقرار السياسات الاقتصادية وتغير القوانين          | 0.04   | 3                            | 0.12 | 2                             | 0.08 |
| تعقيد إجراءات التراخيص والموافقات                       | 0.03   | 3                            | 0.09 | 2                             | 0.06 |
| تغيرات مفاجئة في قوانين الاستيراد للمواد الخام          | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| تقلبات سعر الصرف وتأثيرها على التكاليف                  | 0.04   | 3                            | 0.12 | 2                             | 0.08 |
| ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة                       | 0.04   | 2                            | 0.08 | 3                             | 0.12 |
| تغير سريع في أذواق المستهلكين                           | 0.03   | 2                            | 0.06 | 4                             | 0.12 |
| انتشار الشائعات عن المنتجات الغذائية على السوشيال ميديا | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| صعوبة تغيير العادات الاستهلاكية التقليدية               | 0.03   | 2                            | 0.06 | 4                             | 0.12 |
| تكلفة عالية لتحديث المعدات والتكنولوجيا                 | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| صعوبة مواكبة التطور التكنولوجي السريع                   | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| مخاطر الأمن السيبراني                                   | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |
| تحديات صيانة المعدات المتطورة                           | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |
| تشدد الاشتراطات البيئية وزيادة تكاليفها                 | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| صعوبة التخلص من النفايات الصناعية                       | 0.03   | 2                            | 0.06 | 3                             | 0.09 |
| ارتفاع تكاليف معالجة المخلفات                           | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |
| تعدد الجهات الرقابية وتداخل الاختصاصات                  | 0.03   | 3                            | 0.09 | 2                             | 0.06 |
| تغير مستمر في المتطلبات القانونية                       | 0.02   | 2                            | 0.04 | 3                             | 0.06 |

# تنفيذ الاستراتيجيات

## Implementation of strategies

| Strengths                                       | Weight | استراتيجية تطوير أسواق جديدة |      | استراتيجية تطوير منتجات جديدة |      |
|-------------------------------------------------|--------|------------------------------|------|-------------------------------|------|
| خبرة الإدارة العليا في مجال الصناعات الغذائية   | 0.08   | 4                            | 0.32 | 3                             | 0.24 |
| جودة عالية للمنتجات مقارنة بالمنافسين           | 0.07   | 3                            | 0.21 | 4                             | 0.28 |
| شبكة توزيع قوية تغطي معظم محافظات الجمهورية     | 0.06   | 4                            | 0.24 | 2                             | 0.12 |
| تنوع خطوط الإنتاج وتعدد المنتجات                | 0.05   | 3                            | 0.15 | 2                             | 0.10 |
| قوة الشركة المالية                              | 0.06   | 4                            | 0.24 | 3                             | 0.18 |
| فريق تسويق متخصص ومبدع                          | 0.04   | 3                            | 0.12 | 4                             | 0.16 |
| سمعة جيدة للعلامة التجارية في السوق المحلي      | 0.05   | 3                            | 0.15 | 4                             | 0.20 |
| القدرة على الابتكار وتطوير منتجات جديدة         | 0.04   | 2                            | 0.08 | 4                             | 0.16 |
| Weakness                                        | Weight | استراتيجية تطوير أسواق جديدة |      | استراتيجية تطوير منتجات جديدة |      |
| ارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة ببعض المنافسين     | 0.07   | 2                            | 0.14 | 3                             | 0.21 |
| ضعف الحضور في منصات التجارة الإلكترونية         | 0.06   | 3                            | 0.18 | 4                             | 0.24 |
| ضعف سعة التخزين للمواد الخام والمنتجات النهائية | 0.05   | 2                            | 0.10 | 3                             | 0.15 |
| اعتماد كبير على موردين محددين للمواد الخام      | 0.07   | 2                            | 0.14 | 3                             | 0.21 |
| قلة الخبرة في أسواق التصدير                     | 0.06   | 3                            | 0.18 | 2                             | 0.12 |
| ارتفاع معدل دوران الموظفين                      | 0.04   | 2                            | 0.08 | 3                             | 0.12 |
| ضعف استخدام البيانات في اتخاذ القرارات          | 0.05   | 2                            | 0.10 | 3                             | 0.15 |
| ضعف الموازنة المخصصة للبحث والتطوير             | 0.05   | 2                            | 0.10 | 4                             | 0.20 |
| بطء في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية       | 0.04   | 2                            | 0.08 | 3                             | 0.12 |
| ضعف في أنظمة مراقبة الجودة                      | 0.06   | 2                            | 0.12 | 3                             | 0.18 |
|                                                 | 2      |                              | 5.26 |                               | 6.31 |

### النتيجة والتوصية النهائية

استراتيجية تطوير منتجات جديدة هي الأفضل بناءً على جميع عناصر الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

# تنفيذ الاستراتيجيات

## Implementation of strategies

### نموذج Balanced Score Card

| المحاور                              | Objective                                | KPI's                                                      | فترة التقييم | المستهدف                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| المالية (Financial)                  | زيادة الإيرادات من خلال منتجات جديدة.    | - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي الإيرادات. | ربع سنوي     | - تحقيق 20% من إجمالي الإيرادات من المنتجات الجديدة خلال العام الأول. |
|                                      | تحسين الربحية من خلال تقليل التكاليف.    | - معدل نمو المبيعات السنوي.                                | سنوي         | - زيادة المبيعات بنسبة 15% سنوياً.                                    |
|                                      |                                          | - نسبة التكاليف إلى الإيرادات.                             | ربع سنوي     | - تقليل نسبة التكاليف إلى الإيرادات بنسبة 5% خلال العام الأول.        |
| العملاء (Customer)                   | تحسين رضا العملاء من خلال منتجات مبتكرة. | - معدل رضا العملاء عن المنتجات الجديدة.                    | شهري         | - تحقيق معدل رضا عملاء لا يقل عن 90%.                                 |
|                                      | تعزيز ولاء العملاء.                      | - حصة السوق في قطاع المنتجات الصحية.                       | ربع سنوي     | - زيادة حصة السوق في قطاع المنتجات الصحية بنسبة 10%.                  |
|                                      |                                          | - معدل تكرار الشراء من العملاء الحاليين.                   | شهري         | - زيادة معدل تكرار الشراء بنسبة 10%.                                  |
| العمليات الداخلية (Internal Process) | تحسين كفاءة عمليات البحث والتطوير.       | - عدد المنتجات الجديدة المطورة سنوياً.                     | ربع سنوي     | - تطوير 5 منتجات جديدة سنوياً.                                        |
|                                      | تحسين جودة المنتجات.                     | - وقت تطوير المنتج من الفكرة إلى الإطلاق.                  | ربع سنوي     | - تقليل وقت التطوير إلى 6 أشهر لكل منتج.                              |
|                                      | تحسين كفاءة سلسلة التوريد.               | - نسبة المنتجات التي تمر بمراقبة الجودة بنجاح.             | شهري         | - تحقيق نسبة نجاح 95% في مراقبة الجودة.                               |
|                                      |                                          | - وقت تسليم المنتجات من التصنيع إلى التوزيع.               | شهري         | - تقليل وقت التسليم إلى 3 أيام.                                       |
| التعلم والنمو (Learning & Growth)    | تعزيز قدرات الابتكار لدى الموظفين.       | - عدد ساعات التدريب على الابتكار لكل موظف.                 | ربع سنوي     | - توفير 20 ساعة تدريبية لكل موظف سنوياً.                              |
|                                      | تحسين بيئة العمل لزيادة الإنتاجية.       | - نسبة الموظفين المشاركين في مشاريع البحث والتطوير.        | ربع سنوي     | - زيادة نسبة الموظفين المشاركين في البحث والتطوير إلى 30%.            |
|                                      | تعزيز استخدام التكنولوجيا في العمليات.   | - معدل رضا الموظفين عن بيئة العمل.                         | ربع سنوي     | - تحقيق معدل رضا موظفين لا يقل عن 85%.                                |
|                                      |                                          | - نسبة العمليات التي تم أتمتتها.                           | سنوي         | - أتمتة 50% من العمليات الإنتاجية خلال العام القادمين.                |

# دراسة حالة Case Study

- 1- استرجع الاستراتيجيات التي تم استخراجها و من نموذج TWOS
- 2- استرجع الاستراتيجيات التي تم استخراجها من مصفوفة Space Matrix
- 3 - قم باختيار عدد من الاستراتيجيات 2 أو 3 استراتيجيات للمفاضلة بينها
- 4- استخدم نموذج QSPM لتحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل و البدائل الاستراتيجية
- 5- قم باستخدام نموذج Balanced Score Card لتنفيذ الخيار الاستراتيجي الامثل
- 6- قم بوضع مؤشرات لقياس الأداء لتنفيذ الاستراتيجية المثلي .

شكراً لكم