

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

جامعة القاهرة

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

MBM

Presents

الإدارة الإستراتيجية و مدى تطبيقها في المنظمات المصرية

بالتطبيق علي

الشركة المصرية للأملح والمعادن (إميسال)
شركة النصر للملاحات

إعداد

محمد صفوت الشرنوبى

معتز محمد أحمد يونس

بهاء الدين سمير علاء

مقدم إلي

أ.د/ محمد المحمدى

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

www.almohamady.com

almohammady@almohammady.com

محتويات البحث

أولاً : مقدمة

ثانياً : نبذة عن الشركة المختارة

ثالثاً : تحديد وتقييم رؤية المنظمة ورسالتها

رابعاً : التحليل الداخلي و الخارجي

خامساً : مصفوفات المواءمة

سادساً : مصفوفة اتخاذ القرارات

إهداء

إهداء إلى معلمي و أبي

إهداء إلى أسرتي رمز العطاء

أولاً : مقدمة

● لقد نبعت الإدارة الإستراتيجية من حاجة المنظمات والمشاكل التي تواجهها وبهذا فهي قد نشأت من واقع مجتمع الأعمال وليس من الواقع الأكاديمي . فعندما يواجه المديرون مشاكل معقدة ومتغيرة وشاملة تنشأ الحاجة إلي أسلوب يعالج هذه المشاكل من منطلق متكامل وليس مجرد معالجات متفرقة وهذا ما لا يقدمه أي مجال أخر في إدارة الأعمال سوى هذا المنهج

● إن ممارسة الإدارة الإستراتيجية تختلف من دولة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك حسب موقف هذه الدولة وظروفها السياسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية لذلك فهناك اختلاف كبير بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية عنه في الدول الأقل نمو مثل مصر لذلك يحاول هذا البحث التعرف علي شكل الممارسة داخل مصر .

● وقبل الدخول في تفاصيل البحث يجب التعرف علي الأسباب التي تحتم علي الشركات المصرية ممارسة الإدارة الإستراتيجية :

١. تغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن هذه المنظمات من توقع المشاكل والفرص المستقبلية .

٢. توفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين فيها مما يقلل الصراع بين الإدارات المختلفة .

٣. إنتشار ممارسة الإدارة الإستراتيجية داخل الصناعة بشكل كبير لذلك يجب علي الشركات المختلفة إتباع هذا المفهوم .

٤. تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن تلك التي لا تمارس هذا الأسلوب .

كما سبق ومن خلال المفهوم الشامل للإدارة الإستراتيجية والذي يتناول مكوناتها تقوم الإدارة العليا بتحديد إتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل وصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانيات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها .

نبذة عن الشركة المصرية للملاح و المعادن (إيميسال) :

تأسست هذه الشركة عام ١٩٨٤ و تقع مصانع الشركة على الشاطئ الجنوبي لبحيرة قارون في زمام قرية شكشوك - مركز ابشوى - محافظة الفيوم على بعد ٢٢ كيلو متر جنوب غرب القاهرة و تقدر المساحة المقامة عليها المصانع حوالي ١٧٥٠ فدان ١٢٥٠ فدان على هيئة أربعة أحواض لإستخلاص الأملاح أما الباقي وقدرة ٥٠٠ فدان لإنشاء المصانع والمدينة السكنية للعاملين .

أهم المساهمين في الشركة

المساهمون	نسبة المساهمون
البنك الأهلي المصري	٢٧,٥ %
بنك الاسكندرية	٢٢,٣ %
بنك الإستثمار القومي	١٧ %
بنك التنمية الصناعية	٦,٦ %
الشركة المصرية لإعادة التأمين	٨,٢ %
الشركة القابضة للصناعات الكيماوية	١٣,١ %
صندوق التنمية والخدمات بمحافظة الفيوم	٥,٣ %
الإجمالي	١٠٠ %

● رفعت الشركة عن كاهل شركات المنظفات الصناعية عبء استيراد مادة كبريتات الصوديوم الالمانية من الخارج منذ بدء انتاج مصانعها عام ١٩٩٣ وبالتالي وفرت العملة الصعبة التي كانت تستنفذ في الاستيراد.

● منتجات الشركة :

كلوريد الصوديوم (ملح الطعام).
-كبريتات الصوديوم الالمانية (لتنظيف المنظفات و الزجاج و لب الورق).
● المشروعات المستقبلية :

كبريتات المغنسيوم (لعلاج نقص المغنسيوم في النباتات).

إنتاج فلز المغنسيوم من أملاح كلوريد المغنسيوم .

إنتاج الصودا أش (كربونات الصوديوم).

إنتاج كبريتات البوتاسيوم.

أملاح البرومين والبرون.

إنتاج طحالب الدوناتيلاسالينا.

● تخضع منتجات الشركة للموصفات القياسية الآتية:

١. الموصفات القياسية المصرية .
٢. شهادة افلايزو نظام ادارة رقم ١٤٠٠١ .
٣. شهادة الجودة الايزو ٩٠٠٢ .
٤. شهادة نظام تحليل المخاطر و تحديد نقاط التحكم (HACCP) .

● أهم الدول المستوردة لأملاح الشركة :

- الأردن - السعودية - تونس - السودان - المغرب - سوريا - أريتريا -
- العراق - فلسطين - اليونان - رومانيا - تركيا .

ثالثاً : تحديد وتقييم رؤية المنظمة ورسالتها

Mission ما هي الرسالة

- تعبر رسالة المنظمة عن الغرض الأساسي والفريد لها والذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس المجال، ويحدد أيضا مجال عمل المنظمة و شكل المنتجات التي تقدمها والأسواق يتم خدمتها .
- تعتبر عملية تحديد الرسالة هي أولى خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث توفر للمنظمة:

١- الاتفاق على غرض المنظمة ورسالتها الأساسية من قبل كل الأطراف الداخلية والخارجية التي لها مصالح في المنظمة .

٢- توفير أساس جيد للتحفيز وتخصيص الموارد المختلفة .

٣- بناء وتوفير لغة واحدة مناسبة داخل المنظمة .

٤- وضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد .

٥- تحديد من سيظل يعمل داخل المنظمة لتحقيق رسالتها ومن غير قادر علي ذلك .

- ويتم تطوير رسالة المنظمة في ضوء رغبات واحتياجات أصحاب المصالح وهم الأطراف الخارجية (العملاء – الموردین – الحكومة – المنافسين – المقرضين) و الأطراف الداخلية (الأدارة العليا – المساهمين – العمال) .

الشعار

نحن و المستقبل لخير مصر

رسالة الشركة المصرية للأملح والمعادن (إميسال)

لقد نشأت الشركة لحماية بحيرة قارون كمحمية طبيعية ووقف الارتفاع المستمر في نسبة الملوحة بها حفاظا على أحيائها المائية وثرواتها السمكية من خلال استخلاص الأملح منها والاستفادة بها . بالإضافة إلى تكوين قاعدة صناعية للصناعات الكيماوية المتطورة عن طريق التطوير والتحديث والتدريب لتحقيق أهداف الدولة التنموية والاجتماعية وخلق فرص عمل جديدة تحت شعار "انتج في مصر" وأحلال المنتجات المصرية بديلا من المستورد وتحقيق التميز في إنتاجها واحراز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية لتكون القادة في الصناعة في الشرق الأوسط .

رسالة شركة النصر للملحاحات

لقد وجدنا لتزويد الصناعة المصرية وخاصة الكيماوية والدوائية والغذائية والمستهلكين باحتياجاتها من منتجات الشركة من الأملاح ذات الجودة الفائقة من خلال التطوير والتحديث والاستعانة بعمالة متخصصة ومدرّبة عالية الخبرة وتلبية احتياجات السوق المحلي والأسواق الخارجية من خلال التميز عن الآخرين واحتلال مكانه كبرى في الصناعة .

يلاحظ علي هذه الرسالة أنها رسائل عامة غير محددة وغير موثقة وليس محدد بها أولويات معينة يجب أن تبدأ الشركة للوصول إلي أهداف إستراتيجية بعيدة المدى .

ويمكن تقييم هذه الرسائل من خلال مصفوفة تقييم الرسالة كما

يلي :

مصفوفة تقييم رسالة المنظمة

معايير التقييم										ملاحظات	
الأهمية			التكنولوجيا				العملاء المنتج الأسواق			المنظمة	
الأهمية	التوازن	التفصيل	الصور	الناتج	الفلسفة	الاهتمام بالبقاء	التكنولوجيا	الأسواق	المنتج	العملاء	كلمة تسال
نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	شركة أميسال
نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	شركة النصر

رؤية الشركة المصرية للأملاح والمعادن

Vision

● خلق مجتمع صناعي وعمراني حديث
ومتطور ونظيف لتدعيم أهداف الدولة
التنموية والاجتماعية .

* يلاحظ أن هذه الرؤية توضح ماذا تريد أن تصل إليه
الشركة في المستقبل ولكن لها يوجد بها الطموح
الكافي لأن تصبح القائدة في الصناعة كما هو محدد
في الرسالة .

Vision رؤية شركة النصر للملاحة

التميز عن المنافسين من خلال التطوير المستمر

* هذه رؤية عامة ولا توضح المكانة المستقبلية للشركة
أو كيفية الوصول إلي هذه المكانة

رابعاً : تحليل البيئة الداخلية والخارجية :

● ويتم وضع المنظمة علي :

- مصفوفة تقويم البيئة الخارجية.

- مصفوفة تقويم البيئة الداخلية.

- مصفوفة الملامح التنافسية *CPM*.

مصفوفة تقويم البيئة الخارجية :

خطوات إعدادها :

أ- تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة

ب- تقدير وزن لكل منها تتراوح ما بين (٠ - ١)

ج- تقدير ترتيب لكل عنصر من (١ - ٤) حيث يمثل الترتيب :

١- تهديد كبير جدا ٢- تهديد ثانوي

٣- فرصة ثانوية ٤- فرصة مهمة جدا

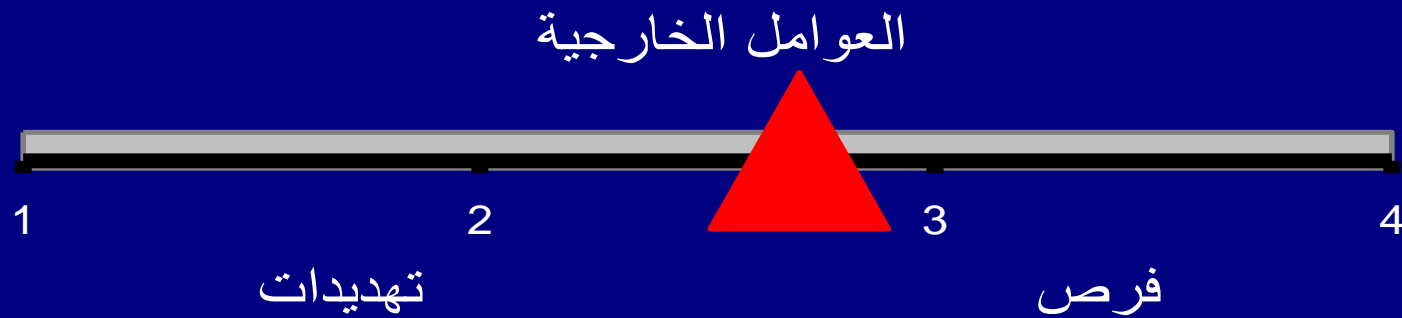
د- الحصول علي الدرجة المرجحة لكل عنصر وذلك بضرب الوزن

النسبي في الترتيب الخاص بكل عنصر

هـ- الحصول علي الدرجة الكلية المرجحة للمنظمة وذلك بجمع

الشركة المصرية للأملح والمعادن (إميسال)

درجة مرجحة	الدرجة	الوزن	العوامل الخارجية
0.3	1	0.3	الاجراءات الحكومية
0.2	2	0.1	التقلبات في أسعار الصرف
1	4	0.25	قوة المنافسة
0.6	4	0.15	التقدم التكنولوجي
0.6	3	0.2	التلوث (انتاج منتجات صديقة البيئة)
2.7		1	



شركة النصر للملاحة

العوامل الخارجية	الوزن	الدرجة	درجة مرجحة
الاجراءات الحكومية	0.3	1	0.3
التقلبات في أسعار الصرف	0.1	2	0.2
قوة المنافسة	0.25	3	0.75
التقدم التكنولوجي	0.15	3	0.45
التلوث (انتاج منتجات صديقة البيئة)	0.2	2	0.4
	1		2.1



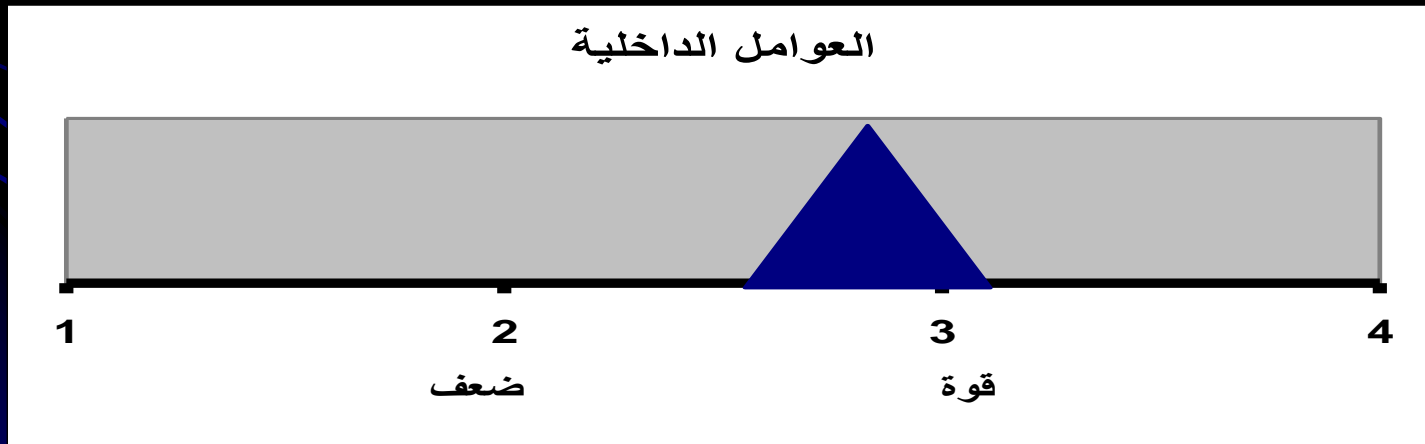
مصفوفة تقويم البيئة الداخلية :

خطوات إعدادها :

- أ- التعرف علي نقاط الضعف والقوة للمنظمة
- ب- تحديد أوزان تتراوح ما بين (٠ - ١)
- ج- ترتيب لكل عنصر من (١ - ٤) حيث يمثل الترتيب :
 - ١- نقطة ضعف خطيرة
 - ٢- نقطة ضعف ثانوية
 - ٣- نقطة قوة ثانوية
 - ٤- نقطة قوة أساسية
- د- الحصول علي الدرجة المرجحة لكل عنصر وذلك بضرب الوزن النسبي في الترتيب الخاص بكل عنصر
- هـ- الحصول علي الدرجة الكلية المرجحة للمنظمة وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العناصر .

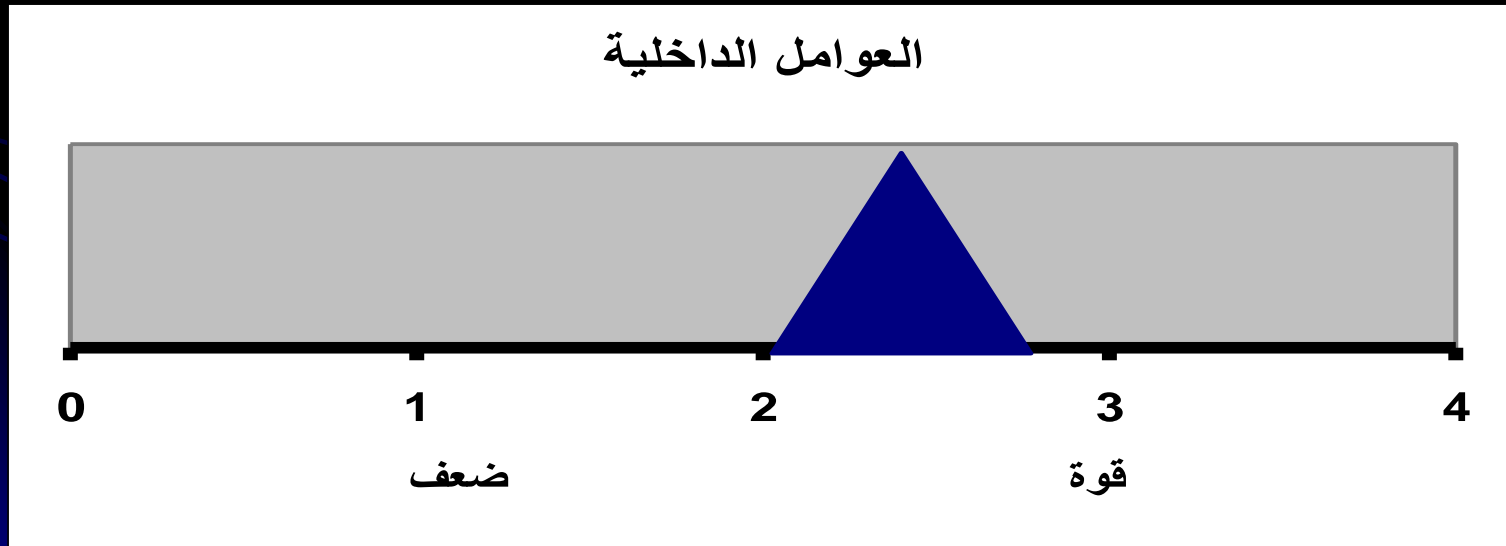
الشركة المصرية للأملح والمعادن (اميسال)

د.م	الدرجة	الوزن	العوامل الداخلية الأساسية
0.22	1	0.22	هيكل تنظيمي غير جيد
0.36	2	0.18	عدم وجود إدارة للتسويق
0.45	3	0.15	وفرة في رأس المال
0.6	4	0.15	هامش ربح مرتفع
0.8	4	0.2	درجة عالية من جودة المنتجات
0.4	4	0.1	قوة البحوث والتطوير
2.83		1	



شركة النصر للملاحة

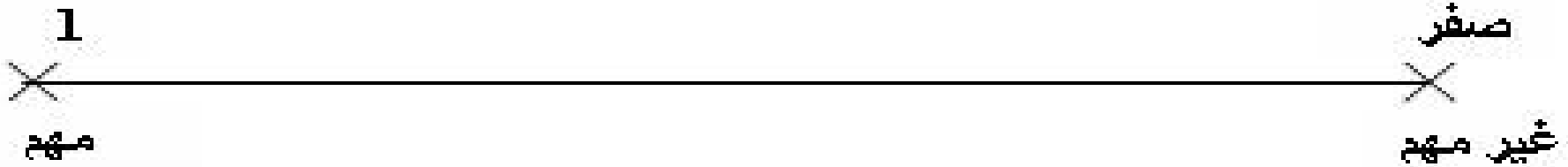
العوامل الداخليه الأساسيه	الوزن	الدرجه	د.م
ارتفاع المبيعات	0.1	3	0.3
انخفاض الروح المعنوية للعاملين	0.25	2	0.5
عدم وجود بحوث وتطوير	0.3	2	0.6
ضعف الطاقة الإنتاجية	0.2	2	0.4
جودة التعبئة والتغليف	0.15	4	0.6
	1		2.4



- مصفوفة الملامح التنافسية :

- وتستخدم هذه الأداة في التعرف علي المنافسين وتحديد مواطن القوة والضعف لدى الشركة ومقارنتها بالمنافسين .
- وخطوات أعداد المصفوفة :
- أ- اختيار عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة ومن أهمها :
 - الحصة السوقية - التكلفة - الترويج والأعلان
 - الموقع - الطاقة الإنتاجية - جودة المنتجات

ب- تحديد الوزن النسبي ويتم تحديد أوزان تقريبية من خلال المقارنة بين المنافسين وتتراوح (٠ - ١) صفر



ج- الترتيب من حيث القوة والضعف :

- حيث يتم ترتيب كل عامل من عوامل النجاح السابقة أمام كل منافس لتحديد ما قد يمثل ذلك من عنصر قوة ضعف كما يلي :



- د- تحديد الدرجة المرجحة وتشير درجة القوة والضعف النسبية لكل منافس بالنسبة لكل عنصر من عناصر النجاح في المنافسة .
- هـ- تحديد الدرجة النهائية للقوة التنافسية وذلك للحصول علي مجموع الكلية من (٤ : ١)

4
X
الأعلى

1
X
الأقل

وبالتطبيق :

النصر		اميسال		الوزن	العوامل الأساسية
درجة مرجحه	درجة	درجة مرجحه	درجة		
0.6	3	0.8	4	0.2	الحصة السوقية
0.75	3	0.75	3	0.25	السعر
0.15	1	0.3	2	0.15	الترويج والإعلان
0.3	2	0.45	3	0.15	الموقع
0.2	2	0.3	3	0.1	الطاقة الانتاجية
0.3	2	0.6	4	0.15	جودة المنتجات
2.3		3.2		1	

يلاحظ أن أهم عنصر في النجاح في هذه الصناعة هو السعر التنافسي حيث يحصل علي أكبر وزن نسبي ٠,٢٥

- شركة اميسال تتمتع بميزة تنافسية كبيرة في كلا من الحصة السوقية وجودة المنتجات .

- تعتبر شركة اميسال هي الأقوى حيث تحصل علي ٣,٢ درجة مرجحة بينما النصر تحصل فقط علي ٢,٣ .

خامسا : مصفوفات المواءمة

● مصفوفة *SWOT*

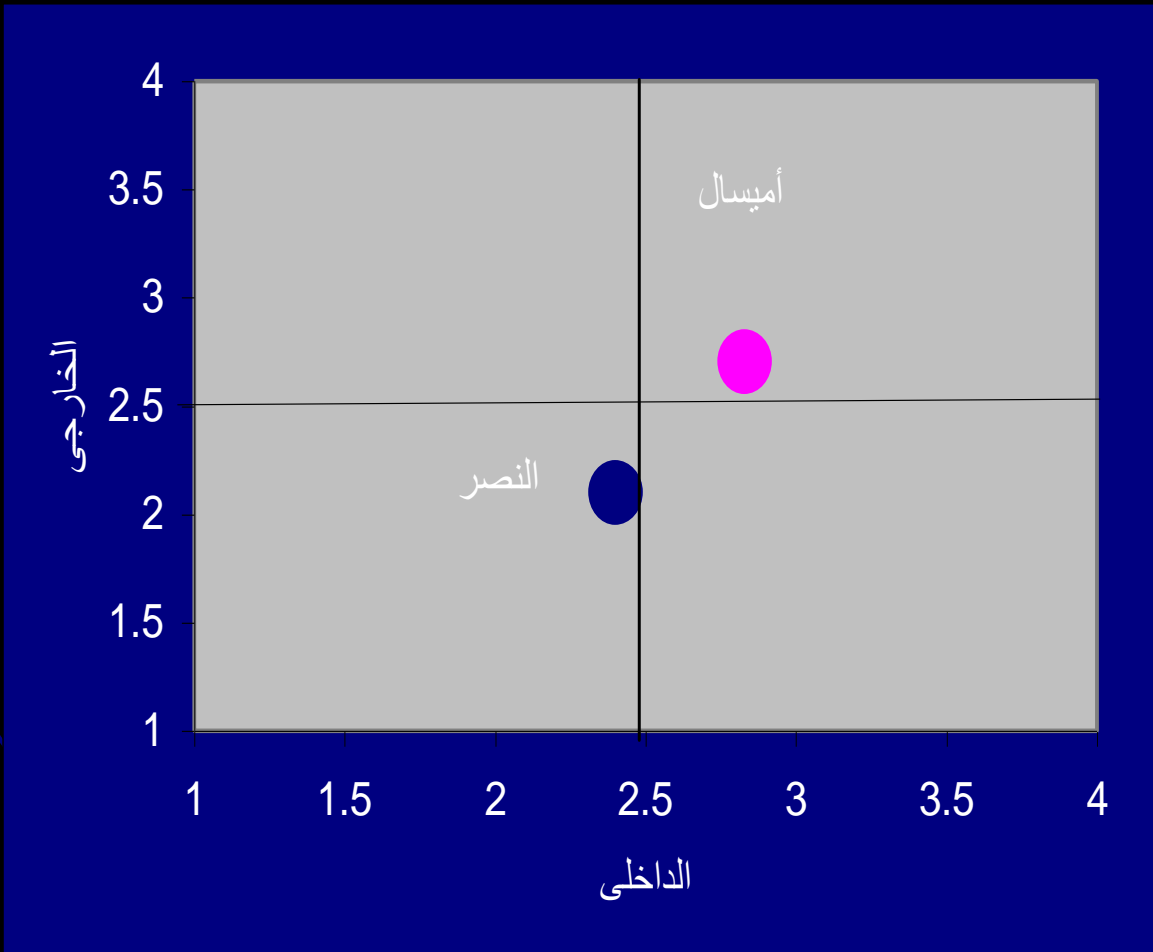
● مصفوفة *Boston*

● مصفوفة *Space*

● مصفوفة *GE*

مصفوفة SWOT

شركة النصر		شركة أميسال	
صافي الوضع الداخلي	صافي الوضع الخارجي	صافي الوضع الداخلي	صافي الوضع الخارجي
2.4	2.1	2.83	2.7

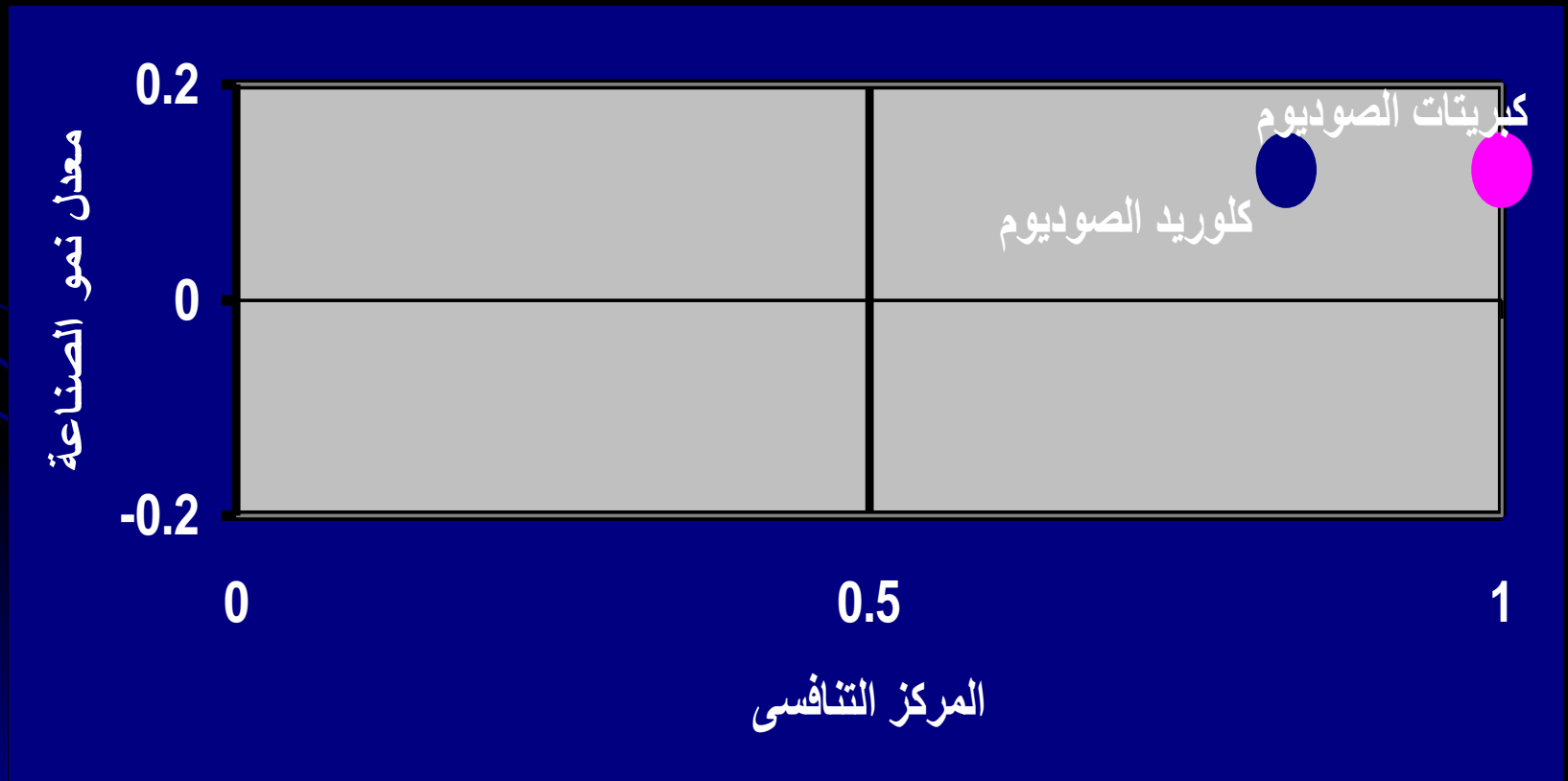


● التعليق على المصفوفة SWOT

- نوصي (أميسال) باتباع استراتيجيات هجومية مثل التكامل الرأسي و الاستحواذ حيث يمكن اتباع استراتيجية التكامل للخلف عن طريق شراء أراضي حول بحيرة قارون لأستخدامها في أستخلاص الأملاح .

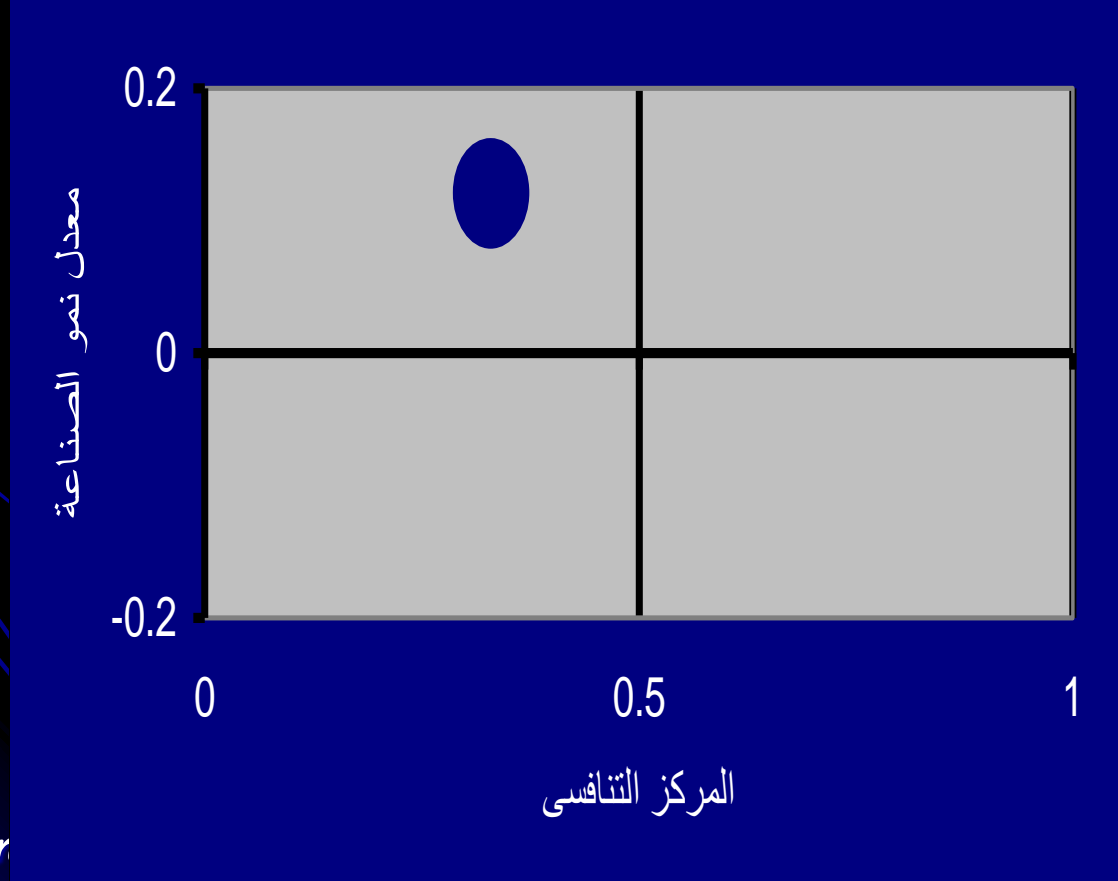
مصفوفة Boston لشركة اميسال

معدل نمو الصناعة	المركز التنافسي	حصة أكبر منافس	الحصة السوقية	%	الأرباح	%	المبيعات	الأقسام
0.12	0.83	0.3	0.25	16	2760000	0.3	23000000	كلوريد الصوديوم
0.12	1	1	1	85	15150000	0.7	65875000	كبريتات الصوديوم
						1	88875000	الاجموع



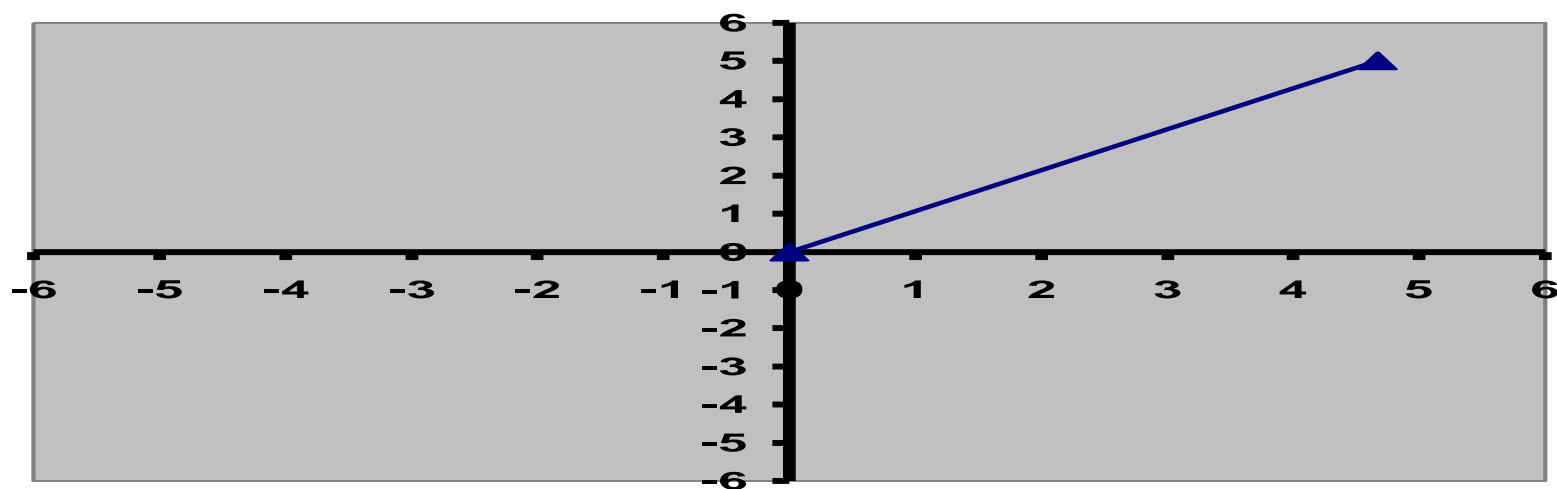
مصفوفة Boston لشركة النصر

الأقسام	المبيعات	%	الأرباح	%	الحصة السوقية	حصة أكبر منافس	المركز التنافسي	معدل نمو الصناعة
كلوريد الصوديوم	9200000	100	1656000	100	10	0.3	0.33	0.12
المجموع	9200000	100						



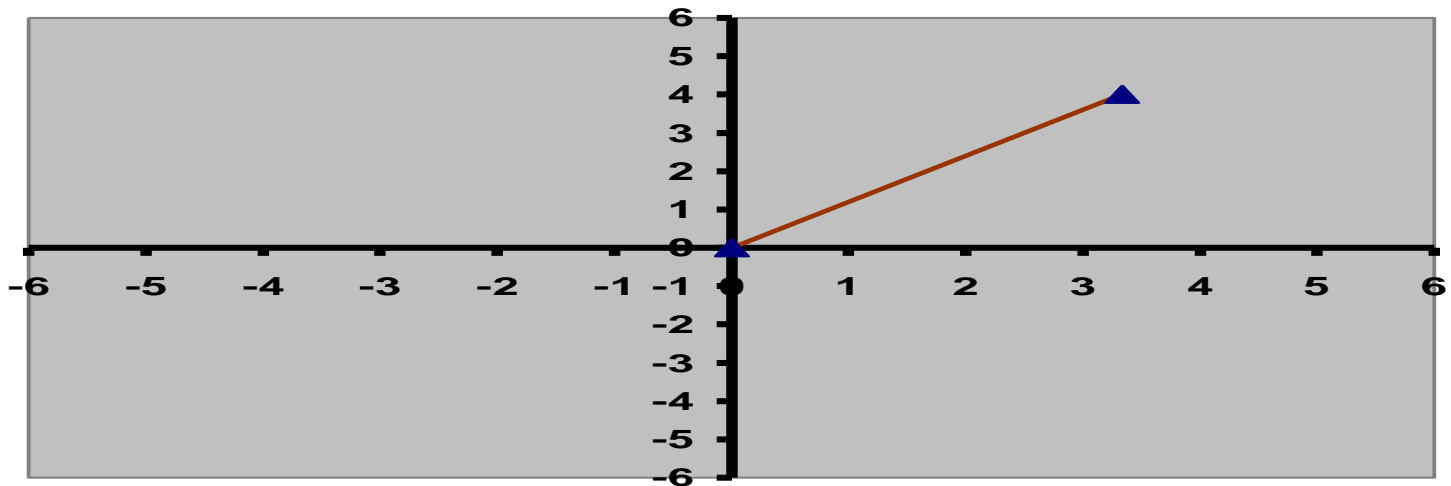
مصفوفة Space لشركة اميسال

الوضع الداخلي		الوضع الخارجي	
ق م	ق ص	ق م	ق ص
ربح مرتفع	5	الأجراءات الحكومية	3
وفرة رأس المال	5	أنتاج منتجات صديقة للبيئة	5
		التقدم التكنولوجي	6
المجموع	10	المجموع	14
المتوسط	5	المتوسط	4.67
م ت		ت ب	
جودة المنتجات	-2	التقلبات في أسعار الصرف	-3
هيكل تنظيمي غير جيد	-5	قوة المنافسة	-1
عدم وجود إدارة تسويق	-5		
قوة البحوث والتطوير	-1		
المجموع	-13	المجموع	-4
المتوسط	-3.25	المتوسط	-2
صافي الوضع الداخلي س	1.75	صافي الوضع الخارجي ص	2.67



مصفوفة Space لشركة النصر

الوضع الداخلي		الوضع الخارجي	
ن م	ارتفاع المبيعات	ق ص	الإجراءات الحكومية
		2	4
		5	
		3	التقدم التكنولوجي
		10	إنتاج منتجات صديقة للبيئة
		3.33	المجموع
			المتوسط
م ت	جودة التعبئة	ث ب	التقلبات في أسعار الصرف
		-3	-1
		-3	-4
			ضعف الطاقة الإنتاجية
			عدم وجود بحوث و تطوير
			انخفاض الروح المعنوية
		-6	-13
		-3	-3.25
		0.33	0.75
			صافي الوضع الداخلي س
			صافي الوضع الخارجي ص



مصفوفة GE

لشركة اميسال

خارجي

م
د
م
ك
خ



MBM Group م د م ك د

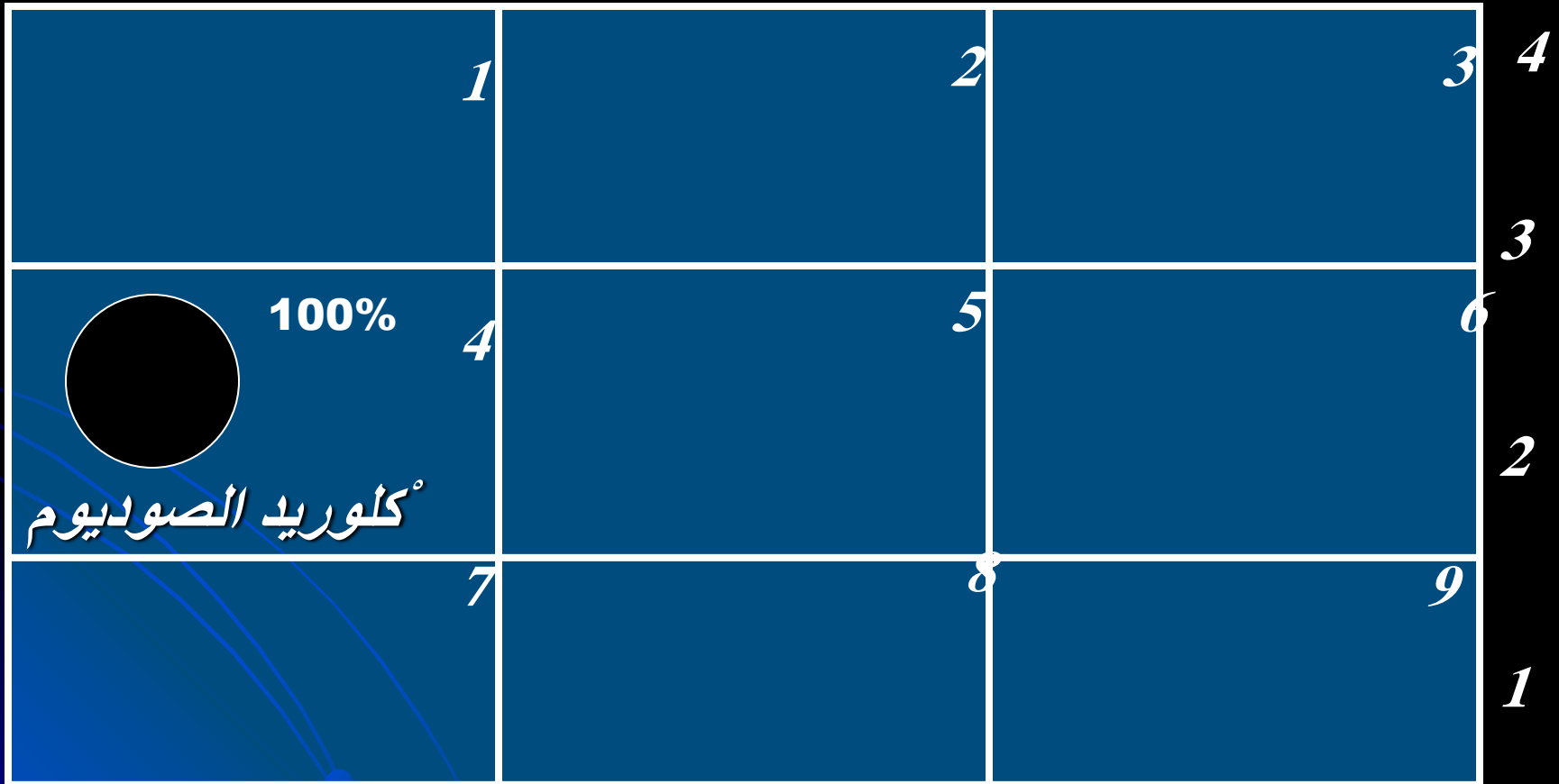
داخلي

مصفوفة GE

لشركة النصر

خارجي

م
د
م
ك
خ



4

MBM Group

3

م د م ك د

2

داخلي

1

التعليق على GE

- نوصي الشركة بأتباع استراتيجية تنويع المنتجات و كذلك التكامل الرأسي للخلف.

استراتيجية النمو				استراتيجية التكامل				الدرجة	العوامل
تنوع المنتجات		النفاذ للسوق		رأسى للخلف		أفقي			
ج.ك	د.ج	ج.ك	د.ج	ج.ك	د.ج	ج.ك	د.ج	درجة	
									داخلية :
12	3	4	1	16	4	12	3	4	جودة المنتجات
16	4	12	3	16	4	12	3	4	هامش ربح مرتفع
6	2	9	3	12	4	12	4	3	وفرة في رأس المال
1	1	1	1	2	2	2	2	1	هيكل تنظيمي غير جيد
6	3	4	2	4	2	6	3	2	عدم وجود إدارة للتسويق
12	3	12	3	12	3	16	4	4	قوة البحوث و التطوير
									خارجية:
1	1	1	1	1	1	1	1	1	الإجراءات الحكومية
2	1	2	1	2	1	2	1	2	التقلبات في أسعار الصرف
16	4	12	3	16	4	12	3	4	قوة المنافسة
12	3	8	2	12	3	16	4	4	التقدم التكنولوجي
3	1	3	1	6	2	3	1	3	التلوث (إنتاج منتجات صديقة للبيئة)
87	78	68	Group	99	78	94	78	78	المجموع

● يلاحظ أنه من الأفضل للشركة اتباع استراتيجيات التكامل الرأسى للخلف (مثل شراء أراضى الملاحات على بحيرة قارون) و تنويع المنتجات و هذا ما تقوم به الشركة بالفعل .

Special thank

نود أن نشكر كل من مد لنا يد العون لإنجاز
هذا العرض المتواضع و بالأخص :

مبرمج : محمد حامد

أعضاء فريق *Banat.com*