

ملخص المحاضرة رقم (1)

محور اهتمام منظمات الاعمال هو خلق ميزة تنافسية

الاستراتيجية

تعريف أنصوف ((تصور المنظمة للعلاقة بينها وبين بيئتها))

تعريف شاندرلر ((تحديد المنظمة لأغراضها واهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد))

تعريف الاستراتيجية ((عملية تحديد الاهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه الاهداف))

خصائص الاستراتيجية :

- * عمل فكري .
- * تخصيص موارد .
- * تلزم المنظمة على المدى البعيد .
- * تحدد مجالات النشاط .
- * تحدد العلاقة مع البيئة .
- * السعي لتحقيق الميزة التنافسية .
- * توفق بين تطلعات اصحاب المصلحة .

التخطيط الاستراتيجي :

التعريف ((نظام متكامل من خلاله تحدد رسالة الشركة في المستقبل واهدافها))

* التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تنبؤ وتوقع .

اهمية التخطيط الاستراتيجي :

- * النظام الذي يحدد مجالات تميز المنظمة في المستقبل .
- * يطور وينمي مجالات التميز المستقبلية للمنظمة .
- * نظام انذار مسبق للمنظمة .

الادارة الاستراتيجية :

تعريف jauch et glaueck ==> ما عرفت اترجمه للعربي ((جملة القرارات والتصرفات التي بنتي من خلالها المنظمة استراتيجياتها))

تعريف كوتلر ((عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية))

تعريف بارنت و ولسند ((عملية خلق محفظة اعمال للشركة))

- * الادارة الاستراتيجية عملية قبلية وحالية ومستقبلية .
- * الادارة الاستراتيجية ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي .
- * الادارة الاستراتيجية عملية ديناميكية متواصلة .

الميزة التنافسية :

تعريف لجنة الرئاسة الامريكية ((المنشأة التنافسية هي التي تستطيع تقديم منتجات نوعية مميزة وبتكلفة منخفضة))

تعريف فتردج ((مقدره المنظمة على الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية والارباح مقابل انخفاض في التكاليف))

تعريف بورتر ((هي القيمة التي تستطيع المنظمة ان تخلقها لربانها))

ابعاد ومداخل الميزة التنافسية :

- * التكلفة .

- * الجودة .
- * الوقت .
- * المرونة .
- * الابداع .

مستويات الإدارة الاستراتيجية :

- # مستوى المنظمة ((الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المنظمة))
- # مستوى وحدات الأعمال ((الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ واداء كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة)) .
- # المستوى الوظيفي ((استراتيجية لتفعيل وتنظيم اداء الوظائف بما يخدم الاستراتيجية الكبرى للمنظمة)) .

عمليات الادارة الاستراتيجية :

التحليل الاستراتيجي :

- * تحليل البيئة .
- * تحليل المنشأة .
- * تحليل أصحاب المنشأة .

الاختيار الاستراتيجي :

- * معرفة البدائل .
- * تقويم البدائل .
- * أختيار البديل المناسب .

التنفيذ الاستراتيجي :

- * الهيكلة .
- * تخصيص الموارد .
- * إدارة التغيير .
- # الرقابة الاستراتيجية :
- * نظم الرقابة .
- * المؤشرات والمرجعيات .

ملخص المحاضرة رقم (2)

نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على بناء اسم مميز لها .

بيان رسالة المنظمة :

التعريف ((جملة او عدة جمل فيها بيانات خاصة بالمنظمة وتوضح سبب تواجد المنظمة))

بيان رؤية المنظمة :

التعريف ((التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة))

خصائص الرسالة الفاعلة :

- * الوضوح ودقة التعبير .
- * التكيف مع بيئة المنظمة .
- * التكامل بين وحدات المنشأة .
- * الجمع بين التحدي والواقعية .
- * إثارة مشاعر ايجابية .
- * توليد الانطباع بأن الشركة ناجحة .
- * الاستجابة لتطلعات اصحاب المصلحة .

عناصر الرسالة الفاعلة :

- * مجال العمل .
- * المزايا التنافسية .
- * ثقافة وقيم المنظمة .
- * الاهداف والغايات الرئيسية .

القيم والاهداف :

* القيم تحدد سلوك المديرين والموظفين داخل المنظمة .

* القيم ينظر لها كأساس للثقافة التنظيمية للمنظمة .

أهمية القيم للمنظمة :

- * تحدد الاطار الموجه للسلوك داخل المنظمة .
- * تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية .
- * تساعد على احترام مصالح الاطراف ذات المصلحة .
- * تساعد على خلق الانسجام .
- * تعكس الخصائص التي تقدرها المنظمة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع .
- * تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة .

الأهداف والغايات الرئيسية :

- # تمثل حالة مستقبلية مرغوبة او غرضاً تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة .
- # الغرض من الاهداف التحديد الدقيق لما يجب عمله .
- # تأتي مرحلة صياغة الاهداف بي بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية .

خصائص الاهداف الجيدة او الذكية :

- * تكون محددة .
- * قابلة للقياس .
- * قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي .
- * موجهة لتحقيق النتائج .
- * محددة في الزمن .

ملخص المحاضرة رقم (3)

التحليل البيئي :

التعريف ((هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة))

يتم التحليل البيئي من خلال :

- * تحديد العوامل وطبيعتها .
- * تحديد اتجاهات هذه العوامل .
- * تحديد طبيعة التأثير ومستواه .

مفهوم بيئة الأعمال :

التعريف ((هي كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي))

مستويات التحليل البيئي :

- * تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) .
- * تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والمخاطر) .

تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

- * المقصود بالبيئة الخارجية جميع المتغيرات التي تكون خارج سيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر مثل :
 - * القوى السياسية والقانونية (مثل النظام السياسي ، تحرير الاسواق ، تشريعات العمل)
 - * القوى الاقتصادية (مثل معدل الدخل ، معدل النمو الاقتصادي)
 - * القوى الديمغرافية . (مثل مستوى الدخل ، التعليم ، معدلات الولادة)
 - * القوى الاجتماعية والثقافية (مثل القيم ، الانواق ، انماط السلوك)
 - * القوى التكنولوجية (مثل المستوى التكنولوجي للبلد ، التجارة الالكترونية) .

ملخص المحاضرة رقم (4)

بيئة الصناعة :

- العوامل التي تحدد مردودية المنظمة حسب بورتر :
- * جاذبية الصناعة .
- * الوضعية التنافسية النسبية للمنظمة .

الصناعة :

* التعريف ((مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بدائل لبعضها البعض))

القطاع :

التعريف ((مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد كبير ، والصناعة جزء من القطاع))

الصناعة والسوق وهيكل الصناعة :

- * من خلال الصناعة يتم تحديد اقسام السوق .
- * اقسام السوق : مجموعات متميزة من المستهلكين ويمكن تمييزهم على اساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة .
- * هيكل الصناعة : مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية .

نموذج بورتر لتحليل الصناعة :

شدة المنافسة والمزاخمة بين الشركات القائمة : اهم العوامل المؤثرة فيها :

- * درجة نمو الصناعة .
- * نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة .
- * درجة تمركز المنافسين .
- * مدى إمكانية تمييز المنتج .
- ## تهديد دخول منافسين جدد محتملين : وهو ما يؤدي إلى :
 - * انخفاض في اسعار العرض .
 - * ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة في الصناعة .
 - * تقليص مردودية هذه المنظمات .
- # من العوائق التي تحول دون دخول المنافسين الجدد :
 - * الولاء للماركة وتميز المنتج .
 - * التكاليف غير المرتبطة بحجم المنتج .
 - * اقتصاديات الحجم .
 - * النفاذ إلى قنوات التوزيع .
 - * تكاليف تحول المستهلك .
 - * سياسة الحكومة .

قوة المساومة (المكاسر باللهجة البرتغالية) لدى الزبائن (المشترين):

- # (المكاسر) يشند مع تحقق الشروط التالية :
 - * ان تكون مجموعات الزبائن مركزة ويشتركون بكميات كبيرة .
 - * ان تكون المشتريات جزء هاماً من تكاليف الزبائن .
 - * ان يكون تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة .
 - * ان يكون لديهم إمكانيات التكامل الامامي .
 - * ان يكون المشترين لديهم معلومات كافية عن الاسعار والسوق .

قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين):

- * يمارس الموردين المساومة أما برفع الاسعار او بتخفيض الجودة .
- # قوة المساومة لدى الموردين تشند مع تحقق الشروط التالية :
 - * ان تكون المجموعات منظمة ومتمركزة في السوق .
 - * ان تكون منتجاتها عنصراً مهماً من منتجات زبائنها .
 - * ان يكون لديهم زبائن من خارج الصناعة .
 - * تميز منتجاتهم بالجودة .
 - * لديهم إمكانيات التكامل الخلفي .

تهديد المنتجات البديلة .

ملخص المحاضرة (5)

طبيعة تحليل البيئة الداخلية :

* يقصد به التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والموارد التي تحقق الميزة التنافسية.

الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمنشأة :

- * التعرف على نقاط القوة .
- * التعرف على نقاط الضعف .
- * التعرف على القدرات الاستراتيجية .
- * التعرف على الكفاءات المحورية .

الجوانب التي يركز عليها تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (التحليل الاستراتيجي):

- * العوامل التي تؤثر على استمرار الميزة التنافسية .
- * العوامل التي تجعل المنظمة تفقد ميزتها التنافسية .
- * الكيفية التي تتجنب المنظمات من خلالها الفشل .

مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة :

التحليل الوظيفي

- # يتناول تحليل المنشأة من خلال وظائفها ممثلة في :
- * تحليل العوامل المالية (لتحديد موقف المنشأة المالي وعناصر القوة والضعف في ميزانيتها) .
- * تحليل العوامل الانتاجية (لمعرفة نقاط القوة والضعف في أنشطة الانتاج والعمليات) .
- * تحليل العوامل التسويقية (لمعرفة مدى فعالية الوظيفة التسويقية) .
- * تحليل العوامل المتعلقة بالموارد البشرية (لمعرفة مستخدمي المنظمة) .

التحليل المرتكز على الموارد :

* يركز هذا التحليل على البحث عن خلق الثروة بالاستعمال الجيد للموارد ، وحصر الميزة التنافسية للمنشأة بمواردها الخاصة .

تصنيف الموارد :

* هوفر وشاندل صنفوا المواد إلى خمسة فئات :

- الموارد المالية .
- الموارد البشرية .
- الموارد المادية .
- الموارد التنظيمية .
- الموارد التكنولوجية .

* صنف بارني الموارد إلى ثلاث مواد :

- الموارد المادية .
- الموارد البشرية .
- الموارد التنظيمية .

الخصائص الاستراتيجية للمنظمة :

- * المساهمة في خلق القيمة .
- * الندرة والتفرد .
- * عدم القابلية للتقليد .
- * عدم القابلية للتبديل والإحلال .

نظرية الكفاءات المحورية :

عرفها هامل وبراهايد على انها ((مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات)) .

تحديد القدرات :

- التعريف ((مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي)) .
- * تعد القدرات نتاجا للهيكل التنظيمي للمنظمة .
- * القدرات لا تتعلق بشخص او حدة بل بكامل المجموعة .

تحليل سلسلة القيمة:

* للكشف عن مصادر الميزة التنافسية يجب الاعتماد على مفهوم القيمة وليس التكلفة .

قسم بورتر أنشطة المنظمة لخلق القيمة إلى :

- * أولية .
- * داعمة .

* الأنشطة الاولية : تتولى عملية التكوين المادي للمنتج وتنقسم إلى خمسة اقسام :

- الإمدادات الداخلة (مثل استلام وتخزين ومناولة المواد).
- العمليات التشغيلية أو الانتاج (النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات).
- الإمدادات الخارجة (مثل تخزين ونقل وتسليم المخرجات).
- الخدمة (خدمات ما بعد البيع كتوفير قطع الغيار).
- التسويق (كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق).

* الأنشطة الداعمة :

- التمويل .
- إدارة الموارد البشرية .
- البنية الأساسية للمؤسسة .

ملخص المحاضرة رقم (6)

ماهية أصحاب المصلحة :

التعريف ((هم عبارة عن افراد او مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في إنجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق هذه الأهداف)).

تصنيف أصحاب المصلحة :

تصنيف أصحاب المصلحة حسب درجة تواجدهم وانتمائهم للمنظمة :

- * اصحاب مصلحة داخليين (عمال ، إدارة).
- * اصحاب مصلحة خارجيين (المجتمع ، الموردين ، العملاء).

تصنيف أصحاب المصلحة حسب درجة الأهمية :

- * اصحاب المصلحة الأوليين (الموظفين ، الموردين ، الزبائن). وهم يرهنون بشل مباشر زوال او بقاء المنظمة .
- * اصحاب المصلحة الثانويين (الحكومة ، البلديات ، الجمعيات).

أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة : من خلال :

- * ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة .
- * خلق الميزة التنافسية .
- * اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها .

معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة :

- * العائد على الاستثمار .
- * الرضا الوظيفي .
- * التوريد في الاوقات والجودة المناسبة .
- * تسديد الديون وقت الاستحقاق .
- * العمل وفقا للقانون .

جوانب يجب اخذها في الاعتبار عند تحليل اصحاب المصلحة :

- * مصالح اصحاب المصلحة متباينة .
- * تجاهلهم له آثار سلبية .
- * تلبية جميع مطالبهم أمر مستحيل .
- * بعض طلباتهم متناقضة .
- * تباين تأثيرهم لتنوع البيئات .
- * ردود افعالهم سلبية او ايجابية .
- * يختلفون من بيئة لأخرى .
- * آراءهم قد تكون غير متجانسة .
- * ردة فعلهم مهما كانت يجب ان تكون محترمة وتدرس من قبل الادارة .

نظرية وتحليل اصحاب المصلحة :

الهدف الاساسي منها هو توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة .

مقتضيات نظرية اصحاب المصلحة :

- * على المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة .
- * مسؤولية المنظمة التوفيق بين المصالح المعارضة لأصحاب المصلحة .
- * توسيع دور المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الأسهم في المنظمة .

التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة (تحليل السلطات) يتم عبر :

- * تحليل وحصر اصحاب المصالح وما بينهم من تحالفات .
- * تحديد حقوقهم وتوقعاتهم .
- * تحديد وزن سلطة كل طرف .
- * تحليل كيف يأترون وكيف يتأثرون .
- * تحليل المسؤوليات .
- * وضع خطة لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر .

نماذج تحليل اصحاب المصلحة :

- * التحليل حسب السلطة والاهتمام .
- * التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح :
- النائمون : عندهم سلطة لكن ما عندهم شرعية ولا إلحاح (علاقة محدودة) .
- التقديريون : عندهم شرعية بس ما عندهم سلطة ولا إلحاح (مالمهم تأثير) .
- المطالبون : عندهم إلحاح بس ما عندهم شرعية ولا سلطة (مالمهم تأثير) .
- المسيطرون : عندهم سلطة وشرعية بس ما عندهم إلحاح (مؤثرون) .
- الخطيرون : عندهم سلطة وإلحاح بس ما عندهم شرعية (مؤثرون) .
- التابعون : عندهم شرعية وإلحاح بس ما عندهم سلطة (تابعين للغير) .
- النهائيون : هذولا اقوى شي عندهم كل العناصر الثلاث شرعية وسلطة وإلحاح وهذولا اللي المدير يدور رضاهم .

تحليل سوات :

عبارة عن مصفوفة فيها اربع خانات (نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات)

- * نقاط قوة + فرص = هجوم للحصول على اكبر حصة من السوق .
- * نقاط قوة + تهديدات = دفاع لتفادي التهديدات .
- * نقاط ضعف + فرص = انتظار ومعالجة نقاط الضعف .
- * نقاط ضعف + تهديدات = اعادة التمويق يعني بالعربي شفلك شغلة ثانية .

ملخص المحاضرة رقم (7)

التجزئة الاستراتيجية :

التعريف (تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات تسمى وحدات الاعمال الاستراتيجية)

مزايا التجزئة الاستراتيجية :

- * اعطاء نظرة استراتيجية اكثر دقة .
- * تخصيص دقيق للموارد .
- * تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء .

تعريف وحدة الاعمال الاستراتيجية :

التعريف (هو قطاع اعمال او خط انتاج او مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بخدمة عملاء ومنافسين معينين) .

معايير التجزئة الاستراتيجية :

- * الزبائن .
- * الحاجة التي يلبئها المنتج .
- * الأسواق الجغرافية .
- * التكنولوجيا .
- * الكفاءات اللازمة .
- * مجالات الابداع .

دورة حياة المنتج :

- ## الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج تتضمن :
 - * ان للمنتجات دورة حياة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من السوق .
 - * يرتبط حجم المبيعات بالمراحل المختلفة لهذه الدورة .
 - * كل مرحلة تتطلب استراتيجيات وظيفية ملائمة .

مرحلة التقديم : وتتميز بـ :

- * ارتفاع تكاليف الانتاج .
- * الجهل بالمنتج مما يتطلب التعريف به .
- * مبيعات منخفضة .
- * عدم التوسع في الانتاج .

مرحلة النمو : وتتميز بـ :

- * التوسع الكمي في الانتاج وتطوير المنتج من حيث الشكل وخصائصه .
- * كثرة المنافسة وكثرة الصراعات على المستهلكين .
- * التوسع في قنوات التوزيع .
- * ثبات الاسعار او ميلها للانخفاض .
- * زيادة نسبة الارباح وحجمها .

مرحلة النضج : وتتميز بـ :

- * المحافظة على اتجاه الانتاج .
- * ميل الاسعار إلى الانخفاض التدريجي .
- * البحث عن قنوات توزيع واسواق جديدة .
- * تركيز الجهود على تنشيط المبيعات .

مرحلة التدهور : وتتميز بـ :

- * الانكماش في حجم الانتاج .
- * ضعف الإيرادات .
- * جهود مكثفة لتنشيط المبيعات على شكل تخفيضات .
- * الانكماش في قنوات التوزيع .

منحنى التجربة :

- * تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج المترام .
- * هرشمان يرى أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى .

مصادر منحنى التجربة (أثر التجربة) :

- * أثر التعلم .
- * التطور التقني .
- * انخفاض التكلفة المتوسطة مع كبر حجم المنظمة .
- * اقتصاديات الحجم .

أثر التجربة وحصة المنظمة من السوق :

- * يعتبر مصطلح الحصة من السوق من اهم المصطلحات في المجال الاستراتيجي .
- * كلما كانت حصة المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الانتاج كبيرا وبالتالي انخفضت التكلفة .
- * الحصة من السوق متغير محوري في بناء الاستراتيجية .