

## 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 لزيانها ))

## 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 وإداء كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة )) .
- # المستوى الوظيفي (( استراتيجية لتفعيل وتنظيم اداء الوظائف بما يخدم الاستراتيجية الكبرى للمنظمة )) .

### ## عمليات الإدارة الاستراتيجية :

#### # التحليل الاستراتيجي :

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

#### # الاختيار الاستراتيجي :

- \* معرفة البدائل .
- \* تقويم البدائل .
- \* اختيار 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 ، الاذواق ، 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 الأوقات 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 .