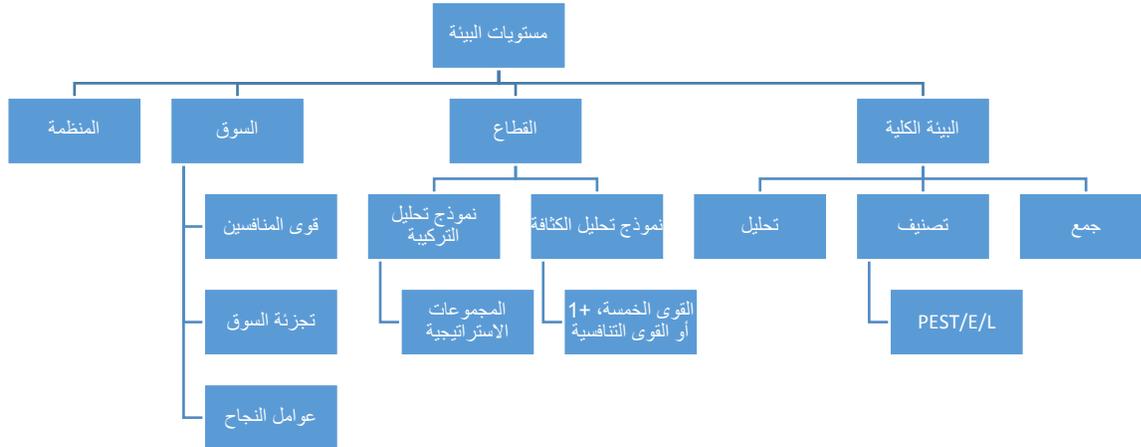


## المحاضرة-2&1 مفاهيم الاستراتيجية

- ✚ التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي
- ✚ تعريف الاستراتيجية لغة واصطلاحا
- ✚ مدارس Mintzberg: 1- الإبداعية 2- التخطيط 3- التموقع 4- البيئة 5- التشكيل
- ✚ الاستراتيجية المرغوبة والعرضية
- ✚ مستويات الاستراتيجية: المؤسسة – الاعمال – الوظيفية
- ✚ خصائص استراتيجية المنظمة
- ✚ خصائص القرار الاستراتيجي
- ✚ منطلقات الاستراتيجية: 1- الاقتصاد الصناعي، 2- الموارد < المعرفة، 3- الإخلال
- ✚ أبعاد الإدارة الاستراتيجية: 1- اقتصادي (كم؟) 2- سياسي (كيف؟) 3- تنظيمي
- ✚ أبعاد الاستراتيجية (VIP): 1- القيمة، 2- مقاومة التقليد، 3- مساحة النشاط.
- ✚ مراحل إعداد الاستراتيجية:
- 1- تشخيص (تحليل خارجي – تحليل داخلي – تحليل أصحاب المصلحة)
- 2- اختيارات (أعمال – مؤسسة – كفاءات نمو)
- 3- انتشار (تنظيم – مرتكزات – إدارة التغيير)
- ✚ الرسالة – الرؤية – القيم – الأهداف
- ✚ محاور الرسالة: 1- الميزة التنافسية، 2- الكفاءات المحورية، 3- الأهداف العامة، 4- ثقافة المؤسسة

## المحاضرة-3 تحليل البيئة الخارجية

- ✚ اتجاهات التحليل الاستراتيجي: 1- تحليل البيئة الخارجية 2- تحليل المنظمة (داخلي) 3- تحليل أصحاب المصلحة
- ✚ أبعاد البيئة (جوانب): 1- الاقتصادي 2- السياسي 3- الاجتماعي الثقافي 4- التكنولوجي



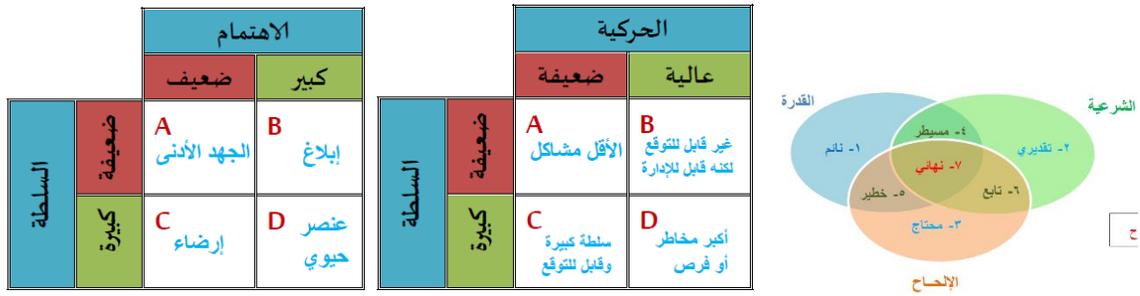
- ✚ التحليل الخارجي يساعد على معرفة: الفرص والتهديدات + العوامل الأساسية للنجاح

## المحاضرة-٤ تحليل البيئة الداخلية

- أنواع الميزة التنافسية لبورتر: ١- التكاليف ٢- التميز ٣- التركيز
- سلسلة القيمة لبورتر لتحليل نشاط المؤسسة وتقسماها إلى: ١- وظائف عملية (تخلق قيمة) ٢- وظائف داعمة يتعين علينا: ١- نبحث عن الأمثلية ٢- نعرف مصادر الميزة لحمايتها ٣- أخرج ما لا يخلق قيمة
- تحليل الموارد (وسائل مادية ولا مادية): بشرية - مالية - مادية - لا مادية
- المهارات: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها.
- خصائص القدرات الاستراتيجية (VRIO): القيمة - الندرة - صعوبة التقليد - التنظيم

## المحاضرة-٥&٦ تحليل أصحاب المصلحة (تحليل السلطات) Ansoff

- تصنيفهم: ١- حسب التواجد (داخليين/خارجيين)، ٢- حسب أهميتهم (أوليين-متعاقدين/ثانويين)
- الاستراتيجية المحكمة: ١- تحديدهم وحصرهم ٢- تحديد مصالحهم وحقوقهم (وزن) ٣- تحليل الفرص والتحديات
- ٤- تحليل جميع أنواع المسؤوليات ٥- وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر
- التحليل حسب: ١- السلطة والاهتمام ٢- السلطة والحركة ٣- القدرة والشرعية والالاح (١٠ كامنين مستترين ٢ متأهبين)



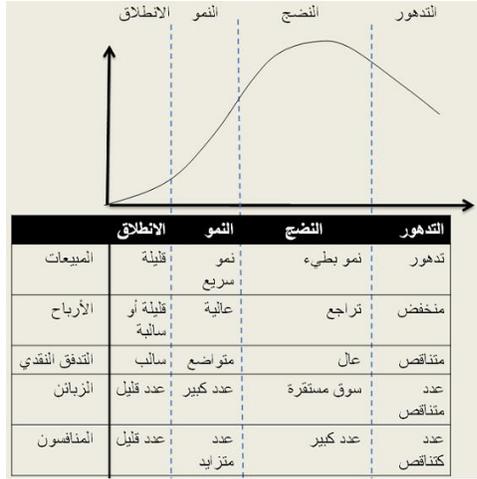
## المحاضرة-٧ تحليل SWOT - Albert Humphrey

- مراحله: ١- معالجة المعلومات التي تم جمعها ٢- تنظيم حصص التفكير والنظر ٣- التحليل ٤- اتخاذ القرار
- دراسة: الفرص على أساس جاذبيتها واحتمال اغتنامها + التهديدات على أساس احتمال حدوثها ومستوى تأثيرها

		القوة S		الضعف W	
		SO	WO	ST	WT
O الفرص	O الفرص	استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص	بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية	استراتيجية هجومية	بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية
		استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات	بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية	استراتيجية دفاعية	بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية

## المحاضرة ٨- أدوات التحليل الاستراتيجي

الأدوات: ١- دورة حياة المنتج ٢- أثر التجربة (منحنى التجربة) ٣- حصة المؤسسة (مطلقة / نسبية)



## المحاضرة ٩- المصفوفات (BCG1 & McKinsey)

حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)



يتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين: ١- تحليل عوامل النجاح ٢- تحليل المكانة التنافسية نفسها  
محفظة نشاط المؤسسة: ١- مثالية (موزعة) ٢- الفقيرة (فوق) ٣- المحافظة (تحت) ... \* المسار الأمثل  
ماكينزي (٣ مناطق)، تحدد جاذبية القطاع من زاويتين: ١- القيمة الذاتية للقطاع ٢- قيمته بالنسبة للمؤسسة

مصفوفة Mac Kinsey

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمراري في التطوير	الاستفادة من البقر الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الجذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف الجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

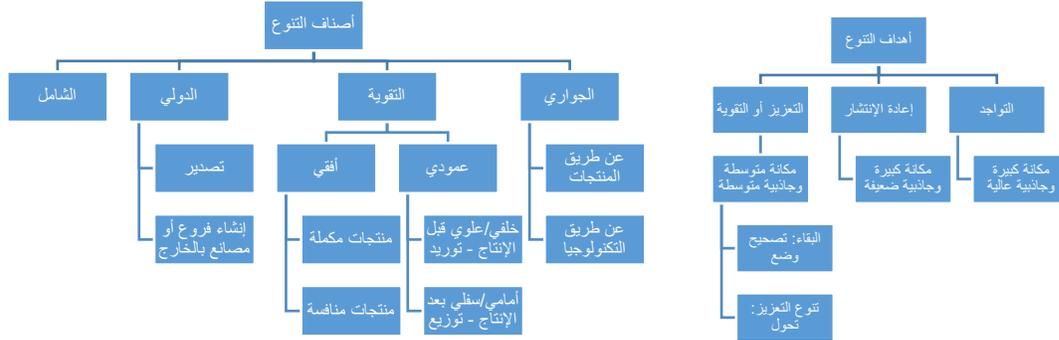
		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	تطوير		
	متوسطة		حفاظ	
	ضعيفة			تخلي

## المحاضرة-١٠&١١ استراتيجيات المؤسسة

- القاعدة الاستراتيجية: مجموعة من وحدات النشاط. وحدة النشاط: مجموعة من الأنشطة الجزئية للمؤسسة
- أبعاد التجزئة الاستراتيجية Abeel: ١- العملاء (من؟) ٢- الوظيفة (ماذا؟) ٣- التكنولوجيا (كيف؟) "CD"
- مراحل التجزئة: ١- حصر الأنشطة ٢- البحث عن عوامل النجاح ٣- الأنشطة في وحدات ٤- الوحدات في قاعدة
- استراتيجية الأعمال: ١- الاستراتيجية الجنيصة (٣ نماذج بورتر) ٢- الساعة الاستراتيجية (٨ اتجاهات)
- مصادر تقليص التكاليف: ١- مطاردة التكاليف ٢- إعادة الهندسة
- استراتيجية التميز تحتاج إلى: ١- مؤسسة قادرة على الإبداع ٢- توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق
- أنواع التميز: ١- نحو الأعلى (إبداع) BMW ٢- نحو الأسفل (إعادة هندسة) Ryanair
- استراتيجية التركيز (الوكر) عندما: ١- تتحكم في مهنة جيداً (تخصص)، أو ٢- لتفادي المنافسة
- حسب Ansoff هناك ٤ توجهات استراتيجية للمؤسسات:

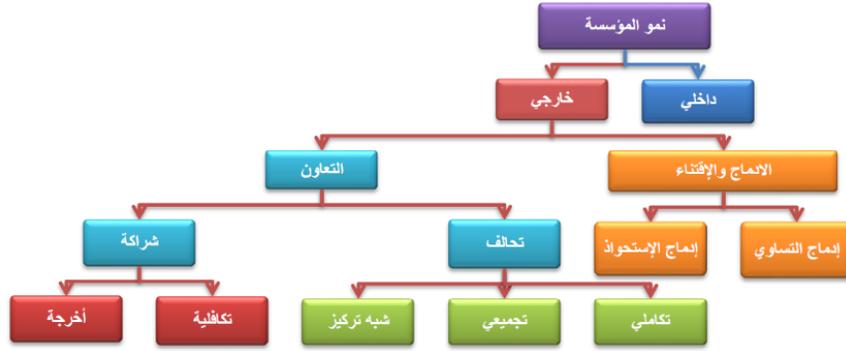
		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

- طبيعة التنوع: ١- مرتبط (أفضلية التجميع) ٢- تجميعي أو تكتلي



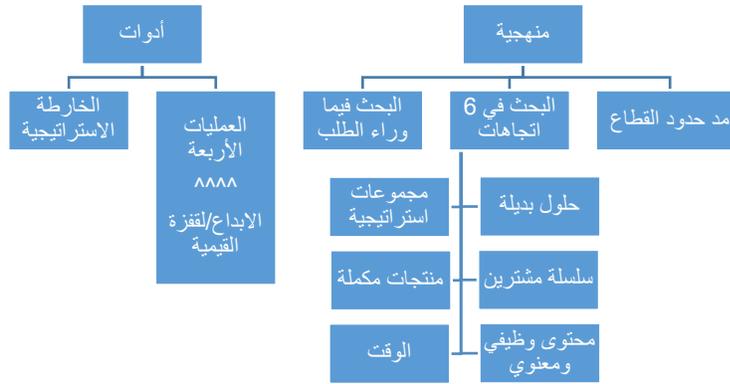
## المحاضرة-١٢&١٣ استراتيجيات النمو

- النمو: عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة
- التممية: تغييرا نوعيا إيجابيا يتم أساسا على مستوى الهياكل والنشاطات، تأتي نتيجة للنمو، لا تنمية بدون نمو
- مزايا النمو الداخلي: ١- السهولة ٢- الآثار الإيجابية ٣- جو اجتماعي ملائم ٤- الحفاظ على مناصب وخلق فرص
- عيوب الداخلي: ١- التخصص ٢- تقليل الليونة ٣- كثرة الديون ٤- غير كافي ٥- عائق للتنوع ٦- يستغرق وقت
- خيارات المؤسسة للنمو الخارجي: ١- تضم لها منافسة، لتعزير مكانتها. ٢- تضم لها مكملة، للتوسع الأفقي.
- ٣- تضم لها مؤسسة من نفس السلسلة، للتوسع العمودي ٤- تضم لها مؤسسة متنوعة، للانتقال لمهن جديدة
- مزايا النمو الخارجي: ١- تقليص الضغط التنافسي ٢- السرعة في النمو ٣- بلوغ الحجم الأمثل في وقت قصير
- عيوب الخارجي: ١- لا تجد دائما مؤسسة للشراء ٢- قد تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة ٣- تزامن أكثر من ثقافة
- اتجاهات النمو: ١- أفقي ٢- عمودي ٣- توسعي



المحاضرة-١٤ استراتيجيات المحيط الأزرق ٢٠٠٥ – Chen Kim & Renee Mauborgne

المقاربات: ١- الاقتصاد الصناعي (التناسب) ٢- الموارد (النية) ٣- القطيعة (الإبداع) (أ) إخلال ب) قطيعة > المحيط



الزرقاء تصبح حمراء بسبب: ١- الأسعار ٢- التقليد ٣- براءة اختراع ٤- التكنولوجيا ٥- السر الصناعي