

*أهم م جاء بالمحاضرة الأولى/

التخطيط الاستراتيجي:

عملية منهجية مستمرة + يتم من خلالها اتخاذ القرار للمستقبل + تقرير كيفية قياس النجاح

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- 1) تحليل البيئة الخارجية [التنافسية] والتعرف على الفرص والتهديدات
- 2) تحليل البيئة الداخلية [التشغيلية] والتعرف على نقاط القوة والضعف
- 3) اختيار الاستراتيجية تقوم على نقاط القوة والضعف
- 4) متابعة عملية التنفيذ الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية:

خارطة الطريق + فن رؤية أشياء غير مرئية + طموح تطلع رغبة أحلام
* **خصائصها** > تحفز العاملين ويقتنعون فيها قناعة تامة + تحدد مسار وشخصية المنظمة + إحساس قوي بعرض المنظمة

رسالة المنظمة:

مشتقة من رسالة المنظمة + تحتوي على جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة + تحتوي على أصحاب المصلحة
* **عناصرها** > توضيح الرؤية الاستراتيجية + القيم الأساسية + القوة الدافعة
خصائص الرسالة الفعالة : موجهة لجمهور مستهدف + تتميز بالخصوصية والتحديد

*أهم م جاء بالمحاضرة الثانية/

يتم تحليل البيئة الخارجية في مرحلتين :

- 1) غير مباشرة) تحليل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية
- 2) مباشرة) تحليل العوامل القوية التنافسية

عملية تحليل البيئة الخارجية تحلل العوامل التي **[لا]** تملك المنظمة القدرة على التحكم بها
الخطوة الاولى : تقسيم القوى الخارجية لـ 6 عوامل بيئية (اقتصادية/سياسية/ثقافية/ديموجرافية/تقنية/عالمية)

الخطوة الثانية : تقسيم بيئة الأعمال لـ 3 مستويات (دولي/قومي/صناعي)

1) **القوى الاقتصادية** : معدل النمو/معدل الفائدة وسعر الصرف/التضخم والانكماش

2) **القوى التكنولوجية** : إعادة تشكيل الصناعة

3) **القوى الديموجرافية** : تغيرات تحدث في خصائص السكان ك العمر والطبقة الاجتماعية

4) **القوى الاجتماعية** : طريقة تتغير فيها الأخلاق والقيم

5) **القوى السياسية** : حصيلة تغيرات في القوانين واللوائح بالمنظمة

الأعمال في ظل العولمة : تشابك العلاقات الدولية من إنتاج وتسويق وتجهيز موارد تعدت الحدود الوطنية

أهم م جاء بالمحاضرة الثالثة/

عناصر نموذج بورتر للقوى الخمس :

خطر دخول المنافسين/حدة المنافسة بين الشركات/قرب البدائل/قوة مساومة المشتريين والموردين

عوائق دخول المنافسين المحتملين:

الولاء/مزايا التكلفة/تكاليف تحول المستهلك/للوائح الحكومية/اقتصاديات الحجم

أشكال الصراع التنافسي:

السعر/المنتج/الإعلان/بيع مباشر/م بعد البيع

محددات المنافسة بين الشركات:

(1) هيكل تنافسي للصناعة < عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها

(2) طلب الصناعة < الطلب المتنامي يخفف حدة المنافسة بين الشركات المنافسة

(3) ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

< الاستثمارات في الأصول الصناعية/التكاليف الثابتة العالية/الارتباط العاطفي/اعتماد الشركة عصانه 1 لتحديد العوائق

المشتريين : يقصد بهم الأفراد اللي يستهلكون منتج شركة ما أو شركات توزع منتجات صناعة ك تجار التجزئة

الموردين : منظمات توفر مدخلات في الصناعة

نموذج أوستن:

تهديد الداخلين المحتملين/قوة المساومة والتفاوض عند المشتريين والموردين/أحلال البدائل/منافسون حاليون

*أهم م جاء بالمحاضرة الرابعة/

عملية تحليل البيئة الداخلية : تؤيد بتحقيق ميزة تنافسية + تحديد نقاط القوة والضعف ومصادرها ومكوناتها

+ كيفية استغلال المنظمة مواردها واستثمار كفاءاتها

يتم تحليل البيئة الداخلية في مرحلتين:

(1) تحليل العناصر التي تؤدي للميزة التنافسية < أنشطة تؤدي للوصول للكفاءة الإنتاجية ك التطور التكنولوجي

(2) تحليل الأنشطة الداخلية < ك التسويق ونماذج محددة للقيام بعمليات التحليل بالمنظمة

*أهم م جاء بالمحاضرة الخامسة/

الكفاءات المتميزة < قوة المنظمة + تخفيض التكاليف + تميز منتجاتها

الموارد < ماله/بشرية/تكنولوجية/مادية/ ل خلق قيمة للمستهلكين

القدرات < مهارات المنظمة في التنسيق مواردها

الإجراءات < نمط تتبعه المنظمة لاتخاذ القرار وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف

الميزة التنافسية < ظهرت أواخر 70 خلال الشركة ماكنزي اليابانيون باعو منتجاتهم في الأسواق العالمية

مع بداية الـ 80 بدت تظهر الميز التنافسية خصوصاً أمريكا وأوروبا بعد ظهور كتابات مايكل بورتر

+ هي خليط من الأمور المادية والغير مادية + حالة تفرد + تسخير إمكانيات المنظمة وقدراتها للاستثمار الصحيح

المدخلات < عناصر تؤثر ع الديمومة والاستمرار ، ولابد من الاستخدام الأمثل للموارد

الأنشطة الأساسية < تصاحب الإنتاج وتقدم خدمات للعملاء ك تسليم المنتجات للعملاء والدعم بعد البيع

الأنشطة المساعدة < توفر بنية تحتية ك قسم علاقات أصحاب أسهم الشركة ومجموعة التسويق والأبحاث

*أهم م جاء بالمحاضرة السادسة /

يهدف مدخل الميزة التنافسية توجية المنظمة ل : كفاءة+ جودة+ تحديث+ الإستجابة لاحتياجات العملاء

أسس بناء الميزة التنافسية:

- (1)البحوث والتطوير< تساعد ع تحقيق هيكل التكلفة+أكبر كفاءة
- (2) تطوير الكفاءة الإنتاجية< ظهور فكرة الإنتاج المرن الذي يزيد التكاليف ويخفض تكاليف الوحدة ويصنع المنتجات وفقا للمستهلك
- (3) تحديد متطلبات وظائف المنظمة لتحقيق الكفاءة المتفوقة< استراتيجيات المنظمة(التسويق والإنتاج والموارد والمالية)
- (4) تحقيق الجودة والاعتمادية
- (5) تطوير القدرات البشرية
- (6) إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين

نماذج تحليل للمنظمة:

مجموعة من المداخل تمكن من إجراء التحليل الاستراتيجي للمنظمة ، وهي 5 مداخل:
(1) مدخل سلسلة القيمة < نموذج قدم بواسطة مايكل بورتر+ هي الأنشطة المولدة للقيمة+ تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية+ الدقة في قياس التكلفة+ تحسين الأداء

- * تنقسم ل أنشطة رئيسية/ تكاليف نسبها مرتفعة وتنقسم ل 5 فئات
- "1 أنشطة تتعلق ب الإمدادات الداخلية" لاستقبال الموارد الخام وتخزينها
- "2 العمليات" تحول المدخلات لمخرجات
- "3 أنشطة تتعلق ب الإمدادات الخارجية" كتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات
- "4 التسويق والمبيعات" ك الإعلانات والترويج وتدريب رجال البيع واي شيء تعرّف المستهلك بالمنتج
- "5 خدمات م بعد البيع" كالصيانة

* أنشطة مساعدة/ تضيفي قيمة وتدعم أوجهه النشاط وتشمل ع 4 نقاط

- "1 المشتريات" ك الآلات
- "2 إدارة الموارد البشرية" ك التعيين والتدريب
- "3 البحوث والتطوير التكنولوجي" ك بحوث التسويق و تطوير المنتجات
- "4 البنية الأساسية للمنظمة" أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم الرقابة والمالية

(2) مدخل اعتمادية الموارد بالمنظمة

الموارد: كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات قد تكون ملموسة ك الاراضي أو غير ملموسة ك سمعة الشركة
مجالات الجدارة: أشياء تقدر المنظمة من خلالها إنها تسوي شيء مميز عن الآخرين "تحقيق/ تحسين/ ابتكار"

(3) بطاقة الاداء المتوازن

نظام إداري لتقييم الأداء ويساعد الإدارة ع ترجمة الرؤية والأهداف "محور المالية والأنظمة والتعلم والزبائن"

(4) المدخل الوظيفي

(5) تحليل النسب المالية

إيجاد العلاقة بين متغيرين هاميين , ومقارنتها ب 3 نسب أخرى
"نسب السنوات الماضية/ متوسط نسبة الشركات المنافسة/ النسب المعيارية في الصناعة"

*أهم م جاء بالمحاضرة السابعة/

أصحاب المصالح: المستثمرون+العملاء+الموردون+الحكومات+المجتمع المحلي

يهدف تحليل أصحاب المصالح :لـ

معرفة موقفهم من قرارات المنظمة القادمة + التعرف ع الاختلافات بينهم+التعرف عأهميتهم

مراحل تحليل أصحاب المصالح:

(1) تحديد الهدف وإجراءات التحليل

(2) معرفة اهم أصحاب المصالح

(3) معرفتهم ومعرفة خصائصهم

(4) تحديد نماذج التفاعل بينهم

(5) تقييم السلطة والأدوار

(6) تقييم الخيارات واستعمال النتائج

مناهج لأشراكهم في عملية التفكير الاستراتيجي:

صاحب العمل/مع الزملاء الإداريين من الأعلى للأدنى/مع طاقم العمل مع الأدنى للأعلى

أساليب تحليل أصحاب العمل:

مقابلات/استطلاع الرأي/مناقشة/ملاحظة

*أهم م جاء بالمحاضرة الثامنة/

الاختيار الاستراتيجي هو تحديد اتجاه المؤسسة في المرحلة المقبلة، يتم إختيار البدائل باعتبار:

(1) مقدرة البديل ع التعامل مع الفرص/التحديات..القوة/الضعف

(2) مقدرة البديل ع تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد والآثار السلبية

نموذج: swot التحليل الرباعي ، وجود 4 استراتيجيات بديلة مستقلة وقد تتداخل وتتابع بنفس الوقت

(1) نقاط القوة/الفرص: السعي لتحقيق فرص قصيرة المدى

(2) نقاط القوة/التحديات: التخلص أو التقليل من التحديات التي تواجهها المؤسسة

(3) نقاط الضعف/الفرص: السعي لتحقيق فرص طويلة المدى

(4) نقاط الضعف/التحديات: تحويل نقاط الضعف ل قوة والوقاية من احتمالية حدوث التهديد

يتحقق من خلال تحليل نموذج: swot

-تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية

-تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية

*أهم م جاء بالمحاضرة التاسعة/

#عند اختيار استراتيجية ملائمة لأزم نربط بين تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية وبين البدائل المتاحة لمتخذ القرار
يوجد بعض النماذج تساعد متخذ القرار ع اختيار الاستراتيجية اللي تناسب الظروف والمواقف إللي تمر بها المنظمة . ومن بينها:

مصفوفة بوسطن > أهم وأكثر النماذج قبول وتتألف من محورين
(1) أفقي "حصة السوق النسبية" (2) عمودي "نمو السوق"
تنقسم المجموعة لـ 4 خلايا

أولاً: علامة الاستفهام؟ [مرحلة التقديم]

"تتصف بدرج نمو عالية وحصة سوقية منخفضة" وع المدراء إتباع أحد هـ الاستراتيجيات
أما استراتيجية النمو > تعزيز المركز التنافسي + زيادة الحصة السوقية
أو استراتيجية الانكماش > المحافظة ع الحصة السوقية + تخفيض معدل نمو السوق
أو استراتيجية الاستقرار النسبي > الحفاظ ع معدل النمو العالي + تأمين التدفق النقدي العالي

ثانياً: النجوم* [مرحلة النمو]

"تتصف بارتفاع معدل النمو وارتفاع الحصة السوقية"
وعلى المنظمة أتباع استراتيجية النمو والتوسع للمحافظة ع المركز التنافسي القوي

ثالثاً: إدارار النقدية (البقرة) [مرحلة النضج]

"تتصف بانخفاض معدل النمو وارتفاع الحصة السوقية"

رابعاً: الوضع المضطرب (الكلب) [مرحلة التدهور]

"تتصف بانخفاض معدل النمو وحصة سوقية منخفضة"

وعلى المنظمة أتباع أحد استراتيجيات الانكماش ك الحصاد والتصفية والندرة

خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن:

- (1) تحديد القطاع السوقي.. (2) تحديد خصائص المصفوفة "معدل النمو والحصة السوقية.."
- (3) تحديد موقع المنظمة في القطاع ع المصفوفة.. (4) اختيار الاستراتيجية المناسبة..
- (5) مراجعة مستمرة للاستراتيجيات المختارة

***أهم م جاء بالمحاضرة العاشرة /**

الخصائص / المحاور	الوضع المتحفظ	الوضع الهجومي	الوضع التنافسي	الوضع الدفاعي
الميزة التنافسية	×	√	√	×
البيئة	مستقرة	مستقرة	غير مستقرة	غير مستقرة
مركز مالي	ضعيف	قوي	ضعيف	ضعيف
البدائل الإستراتيجية	*اتباع استراتيجية التنوع المجمع	*اتباع استراتيجية التركيز	*توليد رأس مال داخلي *توفير تمويل مطلوب *زيادة استغلال الموارد	*زيادة استغلال الموارد *إتباع استراتيجية التخفيض<التصفية> التخلص بالبيع
مكونات الاستراتيجيات :				
المركز المالي	الميزة التنافسية	الاستقرار البيئي	قوة او مركز الصناعة	
خطوات إعداد المصفوفة :				
اختيار متغيرات لتحديد المكونات الاستراتيجية	تخصيص قيم رقمية لكل من أبعاد المصفوفة *حسب الأهمية	حساب الدرجة المتوسطة لكل من أبعاد المصفوفة	رصد الدرجات المعطاة لكل من أبعاد المصفوفة	تحديد الموقف الاستراتيجي لتمهيد تحديد النوع المناسب منها

*أهم م جاء بالمحاضرة الحادي عشر/

مصفوفة جنرالالكتريك /ماكينزي هي تطوير فكرةمحفظة الأعمال
*لتفادي الضعف فينموذج بوسطن ، تتألف من 9 خلايا محورين عمودي وأفقي

محفظة الأعمال: مجموعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين

يقصد بالسوق: القطاعات السوقية المستهدفة من وحدة الأعمال

يعبر عن محفظة الأعمال ع هيئة (مصفوفة) أو (شبكة) وفقاً لمحورين:

[1رأسى"مدى جاذبية الصناعة[2 .. "أفقي"الموقف التنافسي"

معايير تقييم جاذبية الصناعة: نمو وحجم السوق/عوامل اجتماعية/دورة الأعمال/موسمية الطلب..الخ

معايير الموقفالتنافسي:إبداع/حصة السوق/هامش ربح/قدرات إدارية وبشرية وتكنولوجية/جودة..الخ

*أهم م جاء فيالمحاضرة الثاني عشر/

تمثل الاستراتيجيةتدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمةوهي 12 استراتيجية:

[1النمو المتمركز"التركيزع منتج واحد مربح"

[2تنمية المنتج"تقديم منتجات جديدة ومرتبطة وبيعها فيالسوق الحالي"

[3تنمية السوق"إضافة عملاء جدد من خلال التوسع الجغرافيومدخل حق الامتياز"

[4الابتكار"تقديم منتجات جديدةومتفوقة"

[5التكامل الأفقي"زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجالالنشاط"

[6التكامل الرأسى"إنشاء وحدات داخلية لتزويد الشركةبمدخلاتها"

[7مشروعات مشتركة"تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى"

[8تنويع مرتبط"دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة ومتفوقة مع مجالالاستثمار الرئيسى"

[9تنويع غير مرتبط"الاندماج مع شركة أخرى مختلفةتماماً"

[10تقليص النشاط"تخفيض التكلفة"

[11التخلص"أغلاق مجالالأعمال داخل الشركة"

[12التصفية"بيع الشركة لأصولها الملموسة وأغلاقمصنعا"

استراتيجيةالاستثمار: مجموعة استراتيجيات تشير ل كمية ونوعية الموارد البشريةوالمالية

الواجب استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية , وتنقسم ل:

(1النموالأولى/بناء حصة في السوق

(2النمو/تحسين موقفها التنافسي

(3الركود/زيادة حصة في السوق

(4التشيع/انخفاض معدل النمو في السوق

(5التدهور/الطلب يكونمنخفض

استراتيجيات دخول الأسواق العالمية / التصدير+ الترخيص+ أنواع مشتركة+ تحالفات

الاستراتيجيات العامة للتنافس/ القيادة في التكلفة> التميز> التركيز

*أهم م جاء في المحاضرة الثالث عشر/

مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية ووضعها موضع تطبيق

خطوات التنفيذ الاستراتيجي: حذفها منعدي هههه

حدد نموذج ماكينزي 7 خطوات مهمه لتنفيذ الاستراتيجية:

الميزة التنافسية/ تكامل المكونات/ تكوين أنشطة/ أسلوب العمل/ هيئة إدارية/ قيم/ مهارات

قواعد رئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية:

التزام الرئيس التنفيذي بالتأكد من القرارات/ إعداد الموارد/ المواءمة

ربط الحوافز بالاستراتيجيات ومتابعتها وتوافقها مع ثقافة المنظمة

يرى فريد تشاندلر التغيرات في نمو المنظمة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو تطويره

تسمح اللامركزية لمدير الاستراتيجية ب: وقت أطول لاتخاذ القرار واتخاذها بفعالية أفضل

اعتبارات يجب الانتباه لها لتحقيق التوافق بين الحوافز والاستراتيجية: الأهداف/ مستوى الأداء

*أهم م جاء في المحاضرة الرابع عشر /

الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية والغرض منها: التحقق من إنجاز الاستراتيجيات

أدوات الرقابة: القياس المقارن/ المؤشر المالي/ مراجعة المهام/ مراجعة الاستراتيجيات/ آليات ونظام الرقابة

نظام الرقابة الفعال يتصف بالمرونة+ معلومات صحيحة+ إمداد المديرين بالمعلومات

خطوات الرقابة/ تحديد مستوي الأداء/ إعداد نظام للقياس/ مقارنة الأداء الفعلي والمستهدف/ النتائج

آليات الرقابة باستخدام الحوكمة/ أصحاب أسهم+ الإدارة+ مجلس الإدارة

\$مراجعة الإستراتيجيات: عملية فحص دراسة استراتيجية المنظمة ككل

أسبابها: فشل الاستراتيجية الحالية/ حدوث تغيير جوهري في البيئة الخارجية/ توقع حدوث فجوة/ إدارة جديدة

مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية: تقييم الأداء الحالي/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية/ تقديم مبادئ الخ

مؤشرات مالية للتقييم الاداء الاستراتيجي: نسب المالية والسيولة والرفع المالي والنشاط والأسهم والنمو

القياس المقارن لأداء العمليات: البحث عن أفضل الممارسات التي تؤدي لتحقيق أداء متميز عبر

الاستعداد للتغير/ اختيار عمليات محورية/ تشكيل فرق عمل/ تحديد أفضل الممارسات وتنفيذها

والسلام عليكم

تم بحمد لله إنهاء المنهج