

أسئلة وأجوبة لمادة الإدارة الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية من الناحية اللغوية :

فن قيادة الجيوش
فن قيادة الموظفين
فن أتباع القائد
فن قيادة السوق

يقصد بالتعقيد بيئة الاعمال أنها :

قليلة المعرفة
فهم المعلومات وتحليلها
أصبحت عوامل البيئة كثيرة ويصعب التكهّن بها
أصبحت عوامل البيئة قليلة ويصعب التكهّن بها

استمرارية المنظمات تتوقف على :

التحكم في توظيف القدرات التكتيكية
التعرف على أسباب النجاح و الفشل
عدم قبول الفشل
لا شيء مما ذكر أعلاه

أحدى المنظمات العملاقة التي زالت :

أمازون
فيسبوك
تويتر
وورلد كوم

أحدى الشركات التي ظهرت صغيرة لكنها عملقت في وقت قصير :

ياهو
دايو
جنيرال موتور
انرون

تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff :

قرارات (استراتيجية ، تسويقية ، عالمية)
قرارات (تكتيكية ، تشغيلية ، الكترونية)
قرارات (استراتيجية ، تكتيكية ، تشغيلية)
قرارات (استراتيجية ، تكتيكية ، عملية)

ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نغني بالقرارات الاستراتيجية :

هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسياتها
هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية في المنظمة
هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتتحاشى المنافسين

ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نغني بالقرارات التكتيكية :

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد التسويقية في المنظمة
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية في المنظمة
هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الدولية للمنظمة

من موضوعات القرارات الإستراتيجية :

تحديد الرؤية
البيع والشراء
التنسيق مع العمال وتلبية مطالبهم
تسويق المنتجات الحديثة

من ضمن خصائص القرارات الإستراتيجية ، أن الأهداف تكون :

متنوعة
سهلة التحقيق
واضحة غالباً
غامضة غالباً

من ضمن خصائص القرارات الإستراتيجية ، أن المهارات المطلوبة تكون :

محددة
غير واضحة
متباينة وخلاقة
معبارية

إن كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية :

Strategy
Strategically
Strategos
Tactic

من الناحية الاصطلاحية ، تعرف الاستراتيجية :

تخفيض التكلفة
هي طريقة تفكير تمكن من تتبع الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأسهل فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب
تقليل نظام المركزية بالعمل
هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب

حسب (Mintzberg) الإستراتيجية هي كل مركب من :

الخطة ، التخطيط ، الأفق ، النموذج والحيلة
الخطة ، الوضعية ، الأفق ، النموذج والحيلة
الخطة ، الوضعية ، الأفق ، النموذج والفاعلية
الخطة ، الوضعية ، التنوع ، النموذج والحيلة

يعتبر (النموذج) أحد المركبات الاستراتيجية والذي يعني :

سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما
النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة
التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة
النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة

تعتبر (الخطة) أحد المركبات الاستراتيجية والتي تعني :

سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما
النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة
التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة
النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة

من خصائص الاستراتيجية :

تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها
تؤدي إلى تخصيص الموارد
تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين
جميع ما ذكر أعلاه

تنقسم مستويات الإستراتيجية إلى :

إستراتيجية المنظمة كجزء ، إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي ، إستراتيجية وظيفية
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط تكتيكي ، إستراتيجية وظيفية
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي ، إستراتيجية وظيفية

مثال على إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي :

إستراتيجية كوكا كولا هي التخصص في المشروبات الغازية والبيع بالأسعار المنخفضة
استراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن
استراتيجيات تنويع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية
لا شيء مما ذكر أعلاه

عرف Ackoff التخطيط بأنه :

تحقيق الميزة التنافسية
تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه
تطوير المنتجات
كل ما ذكر أعلاه

في مرحلة الستينات وبداية السبعينات ، عبر عن الإدارة الاستراتيجية :

الممارسة التكتيكية = التخطيط الاستراتيجي
الممارسة الإستراتيجية = التخطيط التشغيلي
المراقبة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي
الممارسة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي

تعرف الإدارة الإستراتيجية :

مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة
مجموعة التوصيات والأفكار التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة
تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة
أحدى القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق التنافسية المؤقتة

تتكون عمليات الإدارة الإستراتيجية من :

(التحليل ، الاختيار ، التنفيذ والمراقبة) التشغيلية
(التفكير ، الاختيار ، التنفيذ والتحليل) التشغيلية
(التحليل ، الاختيار ، التنفيذ والمراقبة) الاستراتيجية
(التفكير ، الاختيار ، التنفيذ والتحليل) الاستراتيجية

تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره ، والمقصود هنا :

كل المنظمات
معظم المنظمات
المنظمات القيادية
المنظمات التنافسية

العنصران الأساسيان اللذين يحددان اتجاهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة :

التكنولوجية (الآلة) والعنصر البشري
القدرة على التنبؤ والتخطيط
التنفيذ والمراقبة
الرسالة والرؤية

تعرف رسالة المنظمة بـ :

هي الإطار المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والذي يبين
السبب الثانوي لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها
فلسفة المنظمة وأسلوبها في مجال تسويق منتجاتها
هي عبارة عامة تحدد السبب الثانوي لتواجد المنظمة
هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها
والذي يبين السبب الجوهر لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها

لتحديد الرسالة يجب الاجابة على السؤال التالي :

من هم منافسينا ؟

من هم عملاؤنا ؟

من هم مورديننا ؟

من هم موظفيننا ؟

من عناصر الرسالة :

العملاء ، المنافسين ، الموردين

المفهوم الذاتي ، الصورة العامة ، الربحية

الأسواق ، التكنولوجيا ، الأسهم

المنتجات ، الخدمات ، السلع

(بيان الوجهة التي ستسير عليها المنظمة وتحفيز الموظفين والضغط عليهم بالأهداف السامية) ... تعتبر من :

دور الرسالة في أحداث المنافسة

دور الرسالة في أحداث التغيير

دور الرسالة في أحداث التخطيط

دور الرسالة في أحداث المراقبة

من متطلبات الرسالة الفعالة :

تبني التكامل بين وحدات المنشأة ، الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة

حماية الأصول المعرفية والأصول المادية

النظرة الثاقبة لمراقبة المنشأة ، وتحديد جوانب المراقبة الفاعلة

التخطيط والتنفيذ

تعرف الرؤية :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة

صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية

صورة الذهنية للمنظمة في نقطة ماضية

تسويق المنتجات الحديثة

حسب Collin & Porras الرؤية هي :

مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه

وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تستقها من رؤيتها ورسالتها

هي وضعايات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها

فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين

من سمات الرؤية الفعالة :

لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه)

تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين .. وليس كيف؟)

تركز على العملاء وأصحاب المصالح

جميع ما ذكر أعلاه

تعرف القيم :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة
صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية
مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه
وضعية مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

من أهمية القيم :

تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم قصيرة المدى
القيم السلبية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن
تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية
جميع ما ذكر أعلاه

قيم المؤسسة هي ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية ومنها :

تخفيض التكلفة – المنافسة الشريفة – المحافظة على الموظفين
التضحية – الولاء - الطاعة
احترام المراجعين – تقدير العاملين – اتباع القائد
الأمانة – التعاون – الإخلاص

تعرف الغايات :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة
صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية
صورة الذهنية للمنظمة في نقطة ماضية
وضعية مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

من غايات جامعة الملك فيصل :

تسهيل المناهج الدراسية
تحقيق عوائد مالية مجزية
تقليل اعداد الطلاب والطالبات بكل فصل
تحقيق القيادة الفاعلة والمؤثرة

من مميزات الأهداف الاستراتيجية :

محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – محددة بزمان
متنوعة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – محددة بزمان
محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – غير محددة بزمان
محددة – قابلة للقياس – قليلة التكلفة – واقعية – محددة بزمان

هي الهدف الأساس للاستراتيجية :

تقليل التكلفة
الميزة التنافسية
زيادة الارباح
زيادة الانتاج

حسب بورتر : الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشئها المنظمة لـ :

منتجاتها

مورديها

منافسيها

زبائننا

من أشكال الميزة التنافسية :

التخطيط المناسب

مكان البيع

المراقبة الفاعلة

جميع ما ذكر أعلاه

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه :

مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل أو غير مباشر
دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها
تحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة
تنوع وكثرة القوى البيئية والتداخل بينها

يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين اساسيين :

مستوى العملاء ، مستوى المنافسة

مستوى الادارة العليا ، مستوى الادارة الوسطى

مستوى الربح ، مستوى التكلفة

مستوى المنظمة ، مستوى البيئة الخارجية

تعرف البيئة بأنها :

مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل أو غير مباشر
دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها
تحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة
تنوع وكثرة القوى البيئية والتداخل بينها

تتوزع عوامل البيئة على مستويين :

البيئة السوقية والتنافسية

البيئة الوظيفية والادارية

البيئة العامة والخاصة

لا شئ مما ذكر أعلاه

مراحل تحليل البيئة :

فهم طبيعة ، فحص القوى البيئية حسب مستوياتها ، خلاصة تحليل البيئة

التخطيط ، التنفيذ ، المراقبة

دراسة السوق ، تحليل السوق ، تحديد الاهداف

جميع ما ذكر أعلاه

يتناول فهم طبيعة البيئة :

المنظمة ، السوق ، البيئة العامة
القدرة على التنبؤ والتخطيط والتنفيذ والمراقبة
حجم الطلب ، نمو الطلب ، دورة حياة المنتج
اللايقين ، الحركية ، التعقيد

المجموعات الاستراتيجية هي :

مجموعة المنظمات الغير نشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية
مجموعة المنظمات النشطة في صناعة مختلفة والتي لها خصائص استراتيجية
مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها خصائص استراتيجية مختلفة
مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية

تحدد حدة المواجهة بين المنافسين :

هيكل المنافسة
غياب التمييز في المنتجات
إمكانية تجزئة رأس المال التقني
جميع ما ذكر أعلاه

يحدد خطر الداخلون الجدد :

مدى وجود أو تطور زبائن شاملين
إمكانية الحصول على التكنولوجيا
وزن التكاليف الثابتة
جميع ما ذكر أعلاه

ارتفاع الأسعار قد يدفع المنظمات الى البحث عن :

منتجات رخيصة
منتجات بديلة
منتجات عالمية
جميع ما ذكر أعلاه

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

تكاليف تغيير المورد
تميز منتجات الموردين
إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين
جميع ما ذكر أعلاه

يعتبر أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لجموع مشتريات الزبون ... من :

القدرات التفاوضية للمشتريين
القدرات التفاوضية للموردين
تدخل السلطات العمومية
خطر الداخلون الجدد

يتوقف كون هذا العامل فرصة او خطرا على دور الدولة :

القدرات التفاوضية للمشتريين
القدرات التفاوضية للموردين
تدخل السلطات العمومية
خطر الداخلون الجدد

البيئة الداخلية هي :

العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة
مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي تقع ضمن اطار تحكمها
المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة
هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية

العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة هي :

مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي تقع ضمن اطار تحكمها
المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة
هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية
تلك العناصر الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية

النماذج التقليدية تفرض القيام :

بالتحليل الخارجي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الداخلي
بالتحليل الداخلي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الخارجي
بالتحليل الخارجي والداخلي معاً لتحديد تموقع المنظمة
جميع ما ذكر أعلاه صحيح

الكثير من الباحثين منهم Hamel & Prahalad أكدوا أن الأوفر حظا في النجاح هي الاستراتيجيات التي تبني من:

الخارج

التنبؤ

الداخل

القرارات (استراتيجية ، تكتيكية ، عملية)

استخدم التحليل الداخلي منهجيات عديدة منها :

التحليل الوظيفي ، تحليل المزايا التنافسية
وظيفة المالية ، وظيفة الانتاج
توفر الموارد المالية ، حساب رؤوس الأموال العاملة
نبحث على الأفضلية في كل عنصر ، نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها

الموارد هي الأصول المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة وهي تنقسم إلى :

الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية
الموارد المادية الملموسة ، الموارد التكنولوجية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة
الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة
الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة ، الموارد الطبيعية

تحليل الموارد تحليل حديث ظهر في اواسط الثمانينات يقسم موارد المنظمة الى :

موارد عادية ، موارد استراتيجية

القيمة ، التنظيم

موارد ملموسة ، موارد غير ملموسة

العنصر البشري ، الآلة

خصائص القدرات الإستراتيجية :

القيمة ، الوفرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

القيمة ، الندرة ، غير قابلة للتقليد ، التنظيم

التكلفة ، الندرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

القيمة ، الندرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

يتكون نموذج سوت SWOT من :

نقاط التميز ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، التوجيهات ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، المنافسة

في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في (نقاط القوة + الفرص) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في (نقاط الضعف + التهديدات) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في (نقاط القوة + التهديدات) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في (نقاط الضعف + الفرص) ففي هذه الحالة :

استراتيجية الانتظار

استراتيجية هجومية

استراتيجية دفاعية

استراتيجية اعادة تموقع

المستفيدين الأوائل من المنظمة هم :

المستهلكون
زبائن المنظمة
ملاك المنظمة
البنوك المحلية

يهدف تحليل اصحاب المصلحة الى معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه :

استراتيجية المنظمة
الارباح
الحفاظ على الزبائن
جودة الانتاج

التعريف أصحاب المصلحة :

هم الافراد او مجموعات من الافراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق الارباح او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف
هم مجموعات من الافراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف
هم الافراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف
هم الافراد او مجموعات من الافراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف

من مقتضيات نظرية اصحاب المصلحة :

توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة السهم في المنظمة
مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة
المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة
جميع ما ذكر أعلاه

تصنيفات أصحاب المصلحة حسب الانتماء :

اصحاب المصلحة الأوليين و اصحاب المصلحة الثانويين
اصحاب المصلحة الداخليين و اصحاب المصلحة الخارجيين
اصحاب المصلحة الظاهرة و اصحاب المصلحة الباطنة
اصحاب المصلحة المرتفعة و اصحاب المصلحة المنخفضة

يقصد باصحاب المصلحة الداخليين :

الموظفين
الزبائن
المنافسين
جميع ما ذكر أعلاه

يقصد باصحاب المصلحة الخارجيين :

الموردين
الزبائن
المنافسين
جميع ما ذكر أعلاه

تصنيفات أصحاب المصلحة حسب الانتماء :

اصحاب المصلحة الأوليين و اصحاب المصلحة الثانويين
اصحاب المصلحة الداخليين و اصحاب المصلحة الخارجيين
اصحاب المصلحة الظاهرة و اصحاب المصلحة الباطنة
اصحاب المصلحة المرتفعة و اصحاب المصلحة المنخفضة

يقصد باصحاب المصلحة الأوليين :

الموظفين
الزبائن
الموردين
جميع ما ذكر أعلاه

يقصد باصحاب المصلحة الثانويين :

الموردين
الزبائن
السلطات المحلية
جميع ما ذكر أعلاه

من مميزات أصحاب المصلحة :

مصالح اصحاب المصلحة متعارضة
تجاهل أصحاب المصلحة قد تكون له آثار إيجابية في المنظمة
تلبية جميع المطالب أمر مرجح
بعض المطالب متوافقة تماما

خارطة اصحاب المصلحة هي :

بيان تحدد فيه المنظمة الموظفين فيها وتطلعات وسلطات كل طرف
بيان تحدد فيه المنظمة الموردين فيها وتطلعات وسلطات كل طرف
بيان تحدد فيه المنظمة المدراء فيها وتطلعات وسلطات كل طرف
بيان تحدد فيه المنظمة اصحاب المصلحة فيها وتطلعات وسلطات كل طرف

لتقدير رد فعل أصحاب المصلحة يجب أولاً تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين :

العوامل الداخلية و ثقافة المنظمة
العوامل الخارجية و ثقافة المنظمة
العوامل الداخلية و ارباح المنظمة
العوامل الخارجية و سياسة المنظمة

من العوامل الخارجية لتحليل ثقافة أصحاب المصلحة :

قيم المجتمع
الجماعات المرجعية
ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر
جميع ما ذكر أعلاه

ثقافة المنشأة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنشأة الجماعات المرجعية وتضم :

قيم المجتمع تتغير مع مرور الأيام

هيكل المنشأة

الحذر من التصورات المعمة

جميع ما ذكر أعلاه

هناك نماذج عديدة لتحليل اصحاب المصلحة من بينها :

التحليل حسب السلطة والمصلحة و التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح

التحليل الداخلي و التحليل الخارجي

التحليل حسب السلطة والمصلحة و التحليل حسب الخطط الاستراتيجية

لا شئ مما ذكر أعلاه

نقصد ب (القدرة) :

تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته

يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من قوة مالية

نقصد ب (الشرعية) :

تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته

يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من قوة مالية

نقصد ب (الالاح) :

تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته

يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة

تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من قوة مالية

عندما نقول أن أصحاب المصلحة (نائمون) فإننا نعني أن :

لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة

لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المنظمة

لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة

لهم السلطة والمصلحة ، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلانهم الاهتمام والعناية

عندما نقول أن أصحاب المصلحة (المطالبون) فإننا نعني أن :

لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة

لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المنظمة

لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة

لهم السلطة والمصلحة ، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلانهم الاهتمام والعناية

عندما نقول أن أصحاب المصلحة (النهائيون) فإننا نعني أن :

لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يمتلكون السلطة لجعل المنظمة تلبية طلباتهم
لهم السلطة والمصلحة ، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلانهم الاهتمام والعناية
لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المنظمة
وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة ، وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم

من مصادر السلطة لأصحاب المصلحة الداخليين :

المكانة ، الموارد ، التمثيل
مراقبة موارد إستراتيجية ، الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية
المكانة ، التحكم في موارد أساسية
امتلاك معارف ومهارات ، مراقبة المحيط

من مصادر السلطة لأصحاب المصلحة الخارجيين :

المكانة ، الموارد ، التمثيل
مراقبة موارد إستراتيجية ، الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية
المكانة ، التحكم في موارد أساسية
امتلاك معارف ومهارات ، مراقبة المحيط

من مؤشرات السلطة لأصحاب المصلحة الخارجيين :

المكانة ، الموارد ، التمثيل
مراقبة موارد إستراتيجية ، الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية
المكانة ، التحكم في موارد أساسية
امتلاك معارف ومهارات ، مراقبة المحيط

من مؤشرات السلطة لأصحاب المصلحة الداخليين :

المكانة ، الموارد ، التمثيل
مراقبة موارد إستراتيجية ، الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية
المكانة ، التحكم في موارد أساسية
امتلاك معارف ومهارات ، مراقبة المحيط

من مزايا التحليل الخارجي

تحديد نقاط القوة ، تحديد نقاط الضعف
تحديد الفرص ، تحديد المخاطر
تحديد مواقف أصحاب المصلحة ، تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم
لا شيء مما ذكر أعلاه

من مزايا التحليل الداخلي

تحديد نقاط القوة ، تحديد نقاط الضعف
تحديد الفرص ، تحديد المخاطر
تحديد مواقف أصحاب المصلحة ، تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم
لا شيء مما ذكر أعلاه

من مزايا تحليل أصحاب المصلحة

تحديد نقاط القوة ، تحديد نقاط الضعف
تحديد الفرص ، تحديد المخاطر
تحديد مواقف أصحاب المصلحة ، تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم
لا شيء مما ذكر أعلاه

أدوات التحليل الاستراتيجي ، تعني :

هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU
مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة
تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين
كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص

تتكون أدوات التحليل الاستراتيجي من :

التجزئة الإستراتيجية ، دورة حياة الارباح ، منحني الخبرة
التجزئة الإستراتيجية ، دورة حياة المنتج ، منحني المعلومات
التجزئة التكتيكية ، دورة حياة المنتج ، منحني الخبرة
التجزئة الإستراتيجية ، دورة حياة المنتج ، منحني الخبرة

التجزئة الاستراتيجية هي :

تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU
مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة
مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين
كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص

وحدة الأعمال الإستراتيجية :

تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU
مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة
مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين
كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص

من معايير التجزئة :

التكنولوجيا و البيئة الخارجية
الزبائن و مجالات الإبداع
الحاجة التي يلبيها المنتج و اسعار المنتج
الأسواق الجغرافية و البيئة الداخلية

نقصد بدورة حياة المنتج :

هي أداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج من حياته
هي أداة تحدد مرحلة القمة التي بلغها المنتج من حياته
هي أداة تحدد مرحلة الهبوط التي بلغها المنتج من حياته
هي أداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج في بدايته

يمر المنتج بأربعة مراحل :

الانطلاق <== النضج <== النمو <== الزوال
الانطلاق <== الزوال <== النضج <== النمو
الانطلاق <== الزوال <== النمو <== النضج
الانطلاق <== النمو <== النضج <== الزوال

دورة الحياة هي مسار طبيعي يأخذه :

بعض المنتجات
أغلب المنتجات
كل المنتجات
منتجات بشكل محدود

عند الانطلاق ، تكون الحاجات المالية :

قليلة
كثيرة
لا تنطبق على هذه المرحلة
متوفرة

في مرحلة النضج ، تكون المبيعات :

مرتفعة
منخفضة
مستقرة
لا تنطبق على هذه المرحلة

إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى :

دورة حياة المنتج
اقتصاديات البيع
اقتصاديات الإنتاج
اقتصاديات الحجم

التكاليف تنخفض بنسب ثابتة كلما :

تضاعف حجم الإنتاج
أنخفض حجم الإنتاج
تضاعفت الأرباح
أنخفضت الأرباح

توصل BCG إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم

١٠% و ٢٠%
٢٠% و ٣٠%
٣٠% و ٤٠%
٤٠% و ٥٠%

ينتج اثر التجربة عن :

اثر التدريب
اثر اقتصاديات الحجم
اثر الإبداع والتطور التقني
جميع ما ذكر أعلاه

المصفوفات هي :

إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية السبعينات وتطورت خلال عقد الثمانينات
إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات
إحدى أدوات التحليل التكتيكي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات
إحدى أدوات التحليل التكتيكي ظهرت مع نهاية السبعينات وتطورت خلال عقد الثمانينات

مبدأ التحليل المصفوفي يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي :

البعد الداخلي و البعد الخارجي
البعد الظاهري و البعد الباطني
البعد الأولي و البعد الثانوي
معدل نمو السوق و النصيب النسبي من السوق

ظهرت العديد من المصفوفات كـ :

BCG2 ، BCG1
McKinsey ، ADL
Space
جميع ما ذكر أعلاه

هي أولى المصفوفات ظهوراً :

ADL
BCG
McKinsey
Space

تعتمد المصفوفة أساساً على كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية

دورة حياة المنتج
أثر التجربة
التجزئة الإستراتيجية
جميع ما ذكر أعلاه

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما :

البعد الداخلي و البعد الخارجي
البعد الظاهري و البعد الباطني
البعد الأولي و البعد الثانوي
معدل نمو السوق و النصيب النسبي من السوق

معدل نمو السوق هو :

نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما يعبر كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق
رسم محوري النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق
تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار

النصيب النسبي من السوق :

نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما يعبر كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق
رسم محوري النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق
تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار

الخطوة الأولى من خطوات رسم المصفوفة :

يقسم محور النصيب النسبي من السوق إلى وحدات وفق دالة لوغاريتمية من ٠ إلى ١٠
يقسم المحور إلى نصفين عند النقطة عشرة
كل مجال يمثل بدائرة نصف قطرها يساوي : $\frac{1}{2}$ (مبيعات SBU \ مبيعات المنظمة)
رسم محوري النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق

عند رسم المصفوفة وعند خانة علامة الاستفهام :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال
بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة
يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق
الأنشطة التي تتج من الخانة السابقة تنتقل لهذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

عند رسم المصفوفة وعند خانة الكلاب :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال
بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة
يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق
الأنشطة التي تتج من الخانة السابقة تنتقل لهذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

عند رسم المصفوفة وعند خانة البقرة الحلوب :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال
بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة
يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق
الأنشطة التي تتج من الخانة السابقة تنتقل لهذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

عند رسم المصفوفة وعند خانة أنشطة النجم :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال
بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة
يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق
الأنشطة التي تتج من الخانة السابقة تنتقل لهذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

هذه الوحدات تشكل الأهم في محفظة الأعمال :

خانة أنشطة النجم و خانة البقرة الحلوب
خانة علامة الاستفهام و خانة الكلاب
خانة أنشطة النجم و خانة الكلاب
خانة علامة الاستفهام و خانة البقرة الحلوب

من الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG :

المنظمة تمتلك فوائض مالية
المنظمة متوازنة استراتيجيا
حصر المنافسة في السعر فقط
جميع ما ذكر أعلاه

تسمى مصفوفة McKinsey بـ :

بمصفوفة Public Electric
بمصفوفة General Electric
بمصفوفة General Services
بمصفوفة Public Services

أول الخطوات لرسم مصفوفة McKinsey :

حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد
تقديم الاقتراحات الإستراتيجية
ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = ١
تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية

من معايير تقييم بعد جاذبية السوق :

صورة العلامة
تنافسية الأسعار
مستوى الأسعار
جميع ما ذكر أعلاه

من معايير تقييم بعد قوة التنافسية :

نوعية الأفراد
معدل النمو
تشكيلة المنتجات
جميع ما ذكر أعلاه

تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في

مبيعات الشركة
أرباح الشركة
حجم الانتاج للشركة
عدد موظفين الشركة

من الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي :

الاعتماد على اثر التجربة فقط كميزة تنافسية .
حصر معدلات النمو في مجال محدد .
اغفال العوامل الاخرى المؤثرة على الاستراتيجية
الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم هذا النموذج .

الخيارات الإستراتيجية هي :

البدائل التكتيكية المتاحة للمنظمة
البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة
البدائل التخطيطية المتاحة للمنظمة
البدائل المالية المتاحة للمنظمة

تنقسم الاختيارات العامة لمحفظة وحدات الأعمال إلى :

التخصص والتتويج
التخصيص والتتويج
التخصص والاحتكار
التخصص والتركيز

التخصص هو :

تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها
تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز
توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة او عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال
يعتمد النموذج على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي السعر والقيمة

يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على :

مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية
مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق
حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة
جميع ما ذكر أعلاه

من مزايا التخصص :

تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات
ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة
خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه.
مرونة ضعيفة وإمكانات تكيف محدودة

من عيوب التخصص :

تضعيف إمكانيات الإبداع وتنشيط الأفراد
قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى
هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية
جميع ما ذكر أعلاه

تنقسم الاستراتيجية الشاملة لبورتر إلى

السيطرة بالتكاليف ، تركيز النشاط ، السعر
السيطرة بالتكاليف ، القيمة ، السعر
السيطرة بالتكاليف ، تركيز النشاط ، التمييز
السيطرة بالتكاليف ، تركيز النشاط ، القيمة

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :

الاعتماد على المهارات الأساسية للمنظمة
تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج
ربط السعر بالتكلفة مباشرة
ضرورة الضغط على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن

نقصد بإستراتيجية التمييز :

تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها
تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز
توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة أو عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال
يعتمد النموذج على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي السعر والقيمة

إستراتيجية التمييز ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :

ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية
إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوما على خاصية الإبداع
السهر على وضع العوائق الحمانية لعوامل التمييز
جميع ما ذكر أعلاه

نقصد بإستراتيجية التركيز على النشاط :

تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها
تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز
توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة أو عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال
يعتمد النموذج على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي السعر والقيمة

إستراتيجية التركيز على النشاط ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :

أن يكون السوق المستهدف كبير جداً .
أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جداً خاصة .
التحديد الواسع للزبائن المعنيين وقياس القيمة السوقية .
التمتع بإمكانيات التمييز الإضافية لأن مثل هذه الأجزاء تتوفر الكثير من المؤسسات الصغيرة .

يعتمد نموذج الساعة الاستراتيجية على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي :

السعر والتكلفة
القيمة والربح
السعر والربح
السعر والقيمة

استراتيجيات التنويع المكثفة أصبحت :

أقل اعتماداً من قبل المنظمات
أكثر اعتماداً من قبل المنظمات
لم تتأثر
لا شيء مما ذكر أعلاه

اول من قدم نموذج لتصنيف استراتيجيات التنويع هو :

Renée
Ansoff
Chan Kim
PORTER

نقصد باستراتيجية اختراق السوق :

قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي الى أسواق جديدة
تقديم منتجات جديدة أو محسنة
تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة في اسوق جديدة و لايشترط ان تكون من نفس مجال النشاط
ان تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات

تتوسع المنظمات سوقياً للأسباب التالية :

الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة
التمكن من تقديم منتج جديد
العوائق البشرية للمنتجات
افتقار الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة

من أسباب استخدام استراتيجية تطوير المنتج :

ولاء العملاء
شهرة المنظمة
قصر دورة حياة المنتجات
جميع ما ذكر أعلاه

نقصد التنويع الشامل :

قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي الى أسواق جديدة
تقديم منتجات جديدة أو محسنة
تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة في اسوق جديدة و لايشترط ان تكون من نفس مجال النشاط
ان تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات

من دوافع التنويع الشامل :

تخزين الموارد الفائضة
بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتخصص
استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة
جميع ما ذكر أعلاه

نقص التنوع المترابط :

هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة) يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة خارج الدولة تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية

نقص التكامل الرأسي إلى الأمام :

الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها تقديم منتجات معاكسة للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها

نقص التكامل الأفقي :

الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها تقديم منتجات معاكسة للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها

نقص التنوع غير المترابط :

هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة) يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة خارج الدولة تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية

الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :

حينما يكون المنتج الجديد موسمياً ويوازن تراجع المنظمة حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع أو في نهاية دور الحياة حينما يكون للمنظمة فريق إداري جيد جميع ما ذكر أعلاه

نقص التنوع الدولي :

تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الداخلية يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة داخل الدولة يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة خارج الدولة تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية

تتم استراتيجية التنوع الدولي من خلال :

التصدير وفتح فروع خارجية الإستيراد والتصدير بيع العلامة التجارية والوكالات جميع ما ذكر أعلاه

النمو من الداخل : تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية وذلك :

عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة
عندما تريد المنظمة الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير
عندما يتوفر لدى المنظمة قدرات كبيرة افراد او اموال او تكنولوجيا
جميع ما ذكر أعلاه

من عيوب النمو الداخلي :

السهولة
الأثار الايجابية
تخصص المؤسسة في انشطتها الحالية
جو اجتماعي ملائم

النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة وتتميز بـ :

بمستوى كبير من التنويع
بمستوى كبير من التعقيد
بمستوى كبير من الحرية
بمستوى كبير من السهولة

ينقسم النمو الخارجي إلى :

استراتيجيات الاستحواذ والاندماج ، إستراتيجيات التعاون
استراتيجيات التوسع ، إستراتيجيات التعاون
استراتيجيات الاستحواذ والاندماج ، إستراتيجيات التمييز
لا شئ مما ذكر أعلاه

الاستحواذ هو :

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر
تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل
شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة
قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها إمكاناتها

الاندماج هو :

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر
تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل
شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة
قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها إمكاناتها

تكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع :

منظمة منافسة
منظمة دولية
منظمة من سلسلة مختلفة
منظمة محلية

نقصد بإستراتيجيات التعاون :

هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة هي الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل يعني لجوء المنظمة إلى اسواق جديدة خارج الدولة تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانات الخارجية

التحالف هو :

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها إمكاناتها

تحالف التكامل هو :

تتسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

تحالف التجميع هو :

تتسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

تحالف شبه التركيز هو :

تتسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

الشراكة هي :

تتسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

من المنظمات القديمة نسبياً التي تعرف نموا متميزا او في شكل ظاهرة ونجاحا باهراً في قطاعات قد تبدو متشعبة :

Amazon

Ikea

ebay

جميع ما ذكر أعلاه

نقص بالابداع الاستراتيجي :

هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا
تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون
القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين
تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة

من أنواع الابداعات الاستراتيجية :

استراتيجيات التحسين التدريجي
الاستراتيجية المشوّشة
استراتيجيات القطيعة
جميع ما ذكر أعلاه

نقص استراتيجيات القطيعة :

هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا
تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون
القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين
تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة

تمثل هذه الاستراتيجيات إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة :

المحيط الأحمر
المحيط الأزرق
المحيط الأخضر
المحيط الأصفر

وفق استراتيجية المحيط الأزرق المنظمة :

المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة
تركز على خدمة أفضل لمجموعة المستهلكين
التركيز على تحقيق الحد الأقصى من قيمة المنتج او الخدمة المقدمة ضمن حدود صناعتها
التركيز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها

من خصائص استراتيجية المحيط الأزرق :

الهدف هو هزم المنافسين
استغلال امتيازات قائمة
كسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة
تجعل المنافسة غير واردة

من مبادئ التنفيذ لإستراتيجية المحيط الأزرق

أعد بناء حدود السوق
ركز على الصورة الكبيرة ليس الأرقام
تغلب على العقبات التنظيمية
جميع ما ذكر أعلاه

من الخطوات الأربع لتصور الاستراتيجية :

الصحة البصرية
الاستكشاف البصري
المعرض المصور للاستراتيجية
جميع ما ذكر أعلاه

الطبقة الثانية من الطبقات الثلاث لغير الزبائن :

"الرافضون"
"لم يكتشف"
"الباحثون"
"قريباً سيكونون بإذن الله"

من العقبات المنظماتية :

عقبة الدافع
عقبة التكلفة
عقبة الدولة
عقبة المنافسة

يتكون إطار العمل ذي الفعاليات الأربع من :

اضف ، احذف ، ارفع ، اوجد
اضف ، احذف ، ارفع ، انزل
احذف ، خفض ، ارفع ، اوجد
اضف ، احذف ، اغلق ، اوجد

من المنظمات الحديثة التي ادخلت نماذج أعمال جديدة وغيرت قطاع النشاط الذي تنتمي اليه :

Benetton
Ikea
Amazon
Starbuck's Cafe

يعرف الابداع الاستراتيجي

القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن تقليل التكاليف
القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن زيادة أرباح المنظمة
القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين
تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون

الابداع الاستراتيجي يتجسد بـ :

تقديم مفاهيم جديدة
مقاربة معتادة للقطاع أو الصناعة
قيمة اقل للزبائن
جميع ما ذكر أعلاه

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (استراتيجيات التحسين التدريجي) والتي تعني :

تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (الاستراتيجية المشوّشة) والتي تعني :

تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (استراتيجيات القطيعة) والتي تعني :

تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة

تمثل هذه الاستراتيجية إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة :

المحيط الاحمر
المحيط الأزرق
المحيط الاصفر
المحيط الاخضر

من خصائص المحيط الاحمر :

تجعل المنافسة غير واردة
استغلال امتيازات قائمة
مقايضة الكلفة بالقيمة المضافة
خلق طلب جديد

من مقترح استراتيجية المحيط الأزرق :

Mintzberg و AckKoff
W. Chan Kim و Renée Mauborgne
Ansoff
Collin & Porras

من خصائص المحيط الأزرق :

مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين
الهدف هو هزم المنافسين
كسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة
جميع ما ذكر أعلاه

من مبادئ التنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق :

أعد بناء حدود السوق
ركز على الصورة الكبيرة ليس الأرقام
امتد إلى أبعد من الطلب الحالي
تغلب على العقبات المنظماتية

الخطوات الأربع لتصوير الاستراتيجية :

الصحة البصرية ، الاستكشاف البصري ، المعرض المصور للاستراتيجية ، التواصل البصري
الصحة المبكرة ، الاستكشاف البصري ، المعرض المصور للاستراتيجية ، التواصل البصري
الصحة السمعية ، الاستكشاف البصري ، المعرض المصور للاستراتيجية ، التواصل البصري
الصحة المتأخرة ، الاستكشاف البصري ، المعرض المصور للاستراتيجية ، التواصل البصري

الطبقة الثانية من الطبقات الثلاث لغير الزبائن

”الرافضون“
”لم يكتشف“
”قريباً سيكونون بإذن الله“
لا شيء مما ذكر أعلاه

من العقبات المنظماتية :

عقبة الموارد
عقبة الإدراك
العقبة السياسية
جميع ما ذكر أعلاه

معايير التقييم للاستراتيجيات المتاحة :

القبول
إمكانية التنفيذ
المناسبة
جميع ما ذكر أعلاه

البديل الاستراتيجي مناسب يعني :

أن المنظمة ستكون في وضع أسوأ مما هي عليه
أن المنظمة ستكون في وضع مشابه مما هي عليه
أن المنظمة ستكون في وضع مقارب مما هي عليه
أن المنظمة ستكون في وضع أفضل مما هي عليه

يقوم تحليل SWOT على تحليل كل من :

التهديدات ، الفرص ، نقاط القوة ونقاط الضعف
التهديدات ، مستوى المنافسة ، نقاط القوة ونقاط الضعف
التهديدات ، الاهداف ، نقاط القوة ونقاط الضعف
التهديدات ، السوق ، نقاط القوة ونقاط الضعف

تحليل المناسبة بين ما يلي :

رفض استمرار الوضع الحالي .
رفض استراتيجيات التكامل أماميا وخلفيا لضعف مناسبتها وعدم حلها لمشكلة النشاط الرئيسي .
الإستراتيجية الأنسب هي التطوير
جميع ما ذكر أعلاه

يقبل البديل على أساس ثلاثة عناصر :

تحليل الربحية ، تحليل الخطر ، أصحاب المصلحة
تحليل الربحية ، تحليل التكلفة ، أصحاب المصلحة
تحليل الربحية ، تحليل الخطر ، المنافسين
تحليل الجودة ، تحليل الخطر ، أصحاب المصلحة

الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي :

اختيار الهيكل المناسبة
إدارة التغيير
توزيع الموارد
جميع ما ذكر أعلاه

من نماذج الهياكل التنظيمية :

الهيكلية بالأقسام
الهيكلية التنظيمية
الهيكلية النموذجية
جميع ما ذكر أعلاه

من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمنظمة أساساً بـ :

التبسيط واللايقين
التبسيط واليقين
التعقيد واللايقين
التعقيد واليقين

خلاصة Chandler بخصوص العلاقة هيكلية / إستراتيجية :

الهيكلية تتبع الاستراتيجية
الاستراتيجية تتبع الهيكلية
الهيكلية تتزامن مع الاستراتيجية
الاستراتيجية تتزامن مع الهيكلية

حسب Mintzberg ينقسم كل تنظيم إلى :

٥ أجزاء
٦ أجزاء
٧ أجزاء
٨ أجزاء

من معايير التقييم (القمة الإستراتيجية) وهي :

تمثل قاعدة التنظيم ويضم الأفراد الذين ينفذون العمل الأساسي في المؤسسة من إنتاج للسلع والخدمات تقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة تضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال الغير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية

من معايير التقييم (الدعم اللوجستي) وهي :

تمثل قاعدة التنظيم ويضم الأفراد الذين ينفذون العمل الأساسي في المؤسسة من إنتاج للسلع والخدمات تقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة تضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال الغير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية

من التفاعلات الخارجية المؤثرة على الهيكل :

الأخرجة او المقاوله الباطنية
التحالفات الاستراتيجية
التنظيمات الافتراضية
جميع ما ذكر أعلاه

تتمثل الموارد : الأفراد، الأموال ، التجهيزات ، المواقع

أهم عوامل تنفيذ الاستراتيجية
أهم عوامل التخطيط الاستراتيجية
أهم عوامل المراقبة الاستراتيجية
أهم عوامل المتابعة الاستراتيجية

من العوامل المؤثرة على توزيع الموارد :

وفرة الموارد
التفاوض بين المستويات الادارية
تأثير روتينات توزيع الموارد
جميع ما ذكر أعلاه

أسباب التغيير الاستراتيجي :

القوى الداخلية و القوى الخارجية
القوى العليا و القوى السفلى
السوق و المنافسين
جميع ما ذكر أعلاه

من أشكال تجاوز المقاومة ضد التغيير :

تحويل الموارد الى اهداف أخرى
التريث واللعب على الوقت
إعطاء هادف هامة وغامضة
تبني استراتيجية سبقيه للمقاومة

الرقابة عموما هي :

عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له
عملية تحجيم أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له
عملية تنويع أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له
عملية زيادة أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له

الرقابة الاستراتيجية هي عملية تسهر على :

ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى
تقليص الفجوة الاستراتيجية
ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة
جميع ما ذكر أعلاه

من خصائص الرقابة الاستراتيجية

تمارسها الادارة الوسطى
تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة
تستخدم أدوات وآليات محددة
جميع ما ذكر أعلاه

من آليات الرقابة الإستراتيجية (تقييم الأداء) وهي :

عملية فحص استراتيجيات المنظمة ككل ومختلف وحداتها
تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة
مجموعة من الأطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية لتنظم العلاقة بين الإدارة والملاك واصحاب المصالح الاخرى
طريقة لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط

من آليات الرقابة الإستراتيجية (الحوكمة) وهي :

عملية فحص استراتيجيات المنظمة ككل ومختلف وحداتها
تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة
مجموعة من الأطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية لتنظم العلاقة بين الإدارة والملاك واصحاب المصالح الاخرى
طريقة لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط

من آليات الرقابة الإستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) وهي :

عملية فحص استراتيجيات المنظمة ككل ومختلف وحداتها
تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة
مجموعة من الأطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية لتنظم العلاقة بين الإدارة والملاك واصحاب المصالح الاخرى
طريقة لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط

بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من :

نورتن وكابلن
ألفونسو وبلينك
لهيمن و اليكس
جونسون وبيتر سبق

الجوانب الاربعة لتقييم بطاقة الأداء المتوازن هي :

المحاسبة ، العملاء ، الانتاج ، التطوير
المحاسبة ، العملاء ، العمليات ، التطوير
المالية ، العملاء ، الانتاج ، المرفية
المالية ، العملاء ، العمليات ، التطوير

الاجراءات التصحيحية هي :

الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة للمحافظة على أدائها الاستراتيجي
الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي
الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الربحي
الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها التنظيمي

من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال :

تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين
تقديم المعلومات في الوقت المناسب
تقديم الصورة الصحيحة عما يقع فعلا
جميع ما ذكر أعلاه

الرقابة على الأداء اعتمدت منذ عهد طويل على المؤشرات :

العمليات
العملاء
التطوير
المالية

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال :

التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل
التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية
التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي
جميع ما ذكر أعلاه

يمكن قياس المنظور المالي عن طريق :

ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟؟؟؟
هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار ؟؟؟؟
كيف ننظر الى الملاك ؟؟؟
كيف يرانا العميل ؟؟؟؟

يمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق :

ربحية العميل
خدمات العميل
رضاء العميل
الاحتفاظ بالعميل

منظور التعلم والنمو يحدد :

المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية
إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة
الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن

من احتياجات بطاقة الأداء المتوازن :

دعم والتزام الإدارة العليا للتنفيذ
وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ
وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر
جميع ما ذكر أعلاه

تتكون أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من :

الأهداف ، المؤشرات ، المستهدف ، المبادرات
الأهداف ، المؤشرات ، المستهدف ، التوصيات
الأهداف ، الالتزامات ، المستهدف ، التوصيات
الأهداف ، الالتزامات ، المستهدف ، المبادرات

من أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

رفع دقة المتابعة للأعمال وتحسين ادائها
تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية
توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لكافة العاملين
جميع ما ذكر أعلاه

الخطوة الأولى من خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

تحديد المقاييس والمؤشرات
وضع خطة تنفيذية
تعريف رسالة ورؤية المنظمة
بناء روابط الاستراتيجية

الخطوة الأخيرة من خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

تحديد المقاييس والمؤشرات
وضع خطة تنفيذية
وضع وترتيب أولويات المبادرات
بناء روابط الاستراتيجية

من معوقات تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء :

بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة .
رسم الخارطة الإستراتيجية وربط الأسباب بالنتائج للأبعاد الأربعة .
أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .
جميع ما ذكر أعلاه

تم وبحمد الله اتمام أسئلة مادة الإدارة الاستراتيجية

أخوكم بندر السيف B13 — ف