

ملخص المحاضرة رقم (١)

##محور اهتمام منظمات الاعمال هو خلق ميزة تنافسية

###الاستراتيجية

- ##تعريف أنصوف ((تصور المنظمة للعلاقة بينها وبين بيئتها))
 ##تعريف شاندرل ((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 ولستد ((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 بنوعية مميزة وبتكلفة منخفضة.))
 ##تعريف فتردج ((مقدرة المنظمة على الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية والارباح مقابل انخفاض في التكاليف))
 ##تعريف بورتر ((هي القيمة التي تستطيع المنظمة ان تخلقها لربائنها.))

ابعاد ومداخل الميزة التنافسية:

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

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

- ## مستوى المنظمة ((الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المنظمة))
- ## مستوى وحدات الأعمال ((الاستراتيجية مسنولة عن تخطيط وتنفيذ واداء 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.

*أختيار البديل المناسب.

#التنفيذ الاستراتيجي:

*الهيكلية.

*تخصيص الموارد.

*إدارة التغيير.

#الرقابة الاستراتيجية:

*نظم الرقابة.

*المؤشرات والمرجعيات.

ملخص المحاضرة رقم (٢)

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.

اهمية 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 غرضا 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 (٣)

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 (٤)

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 والمزاومة 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 (المكاشر باللهجة البرتغالية) لدى الزبائن (المشترين):
 (#المكاشر) يشهد 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 تشهد 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.

###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:

*يرتكز 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 وبراهلد 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 انشطة المنظمة لخلق القيمة إلى:

*أولية.

*داعمة.

*الانشطة 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).

*الانشطة الداعمة:

-التموين.

-إدارة الموارد البشرية.

-البنية الأساسية للمؤسسة.

ملخص المحاضرة رقم (٦)

####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:
 *أصحاب مصلحة داخليين (عمال ، إدارة.)
 *أصحاب مصلحة خارجيين (المجتمع ، الموردين ، العملاء.)

##تصنيف أصحاب المصلحة حسب درجة الأهمية:
 *أصحاب المصلحة الأوليين (الموظفين ، الموردين ، الزبائن) وهم يرهنون بشل مباشر زوال او بقاء المنظمة.
 *أصحاب 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:

- النامون : عندهم سلطة لكن ما عندهم شرعية ولا إلحاح (علاقة محدودة).
- التقدير يون : عندهم شرعية بس ما عندهم سلطة ولا إلحاح (مالهم تأثير).
- المطالبون : عندهم إلحاح بس ما عندهم شرعية ولا سلطة (مالهم 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 التمويع يعني بالعربي شفلك شغلة ثانية.

ملخص المحاضرة رقم (٧)

التجزئة الاستراتيجية:

التعريف (تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات او 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:

- *الزبان.
- *الحاجة التي يلبها 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 لانخفاض.
- *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 المتراكم.
*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 وحصّة المنظمة من السوق:

*يعتبر مصطلح الحصّة من السوق من اهم المصطلحات في المجال الاستراتيجي.

*كلما كانت حصّة المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الانتاج كبيرا وبالتالي انخفضت التكلفة.

*الحصّة من السوق متغير محوري في بناء الاستراتيجية.

ملخص المحاضرة رقم (٨)

###المصفوفة

التعريف (تمثيل لوحدة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة)

###مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: bcg

*الفكرة الأساسية للمصفوفة انه كلما كانت الحصّة السوقية للمنتج اكبر كلما كان هناك افضلية للشركة من حيث الإيرادات والأرباح.

*تعتمد على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية.

*تتوزع وحدات الأعمال في المصفوفة على شكل دوائر.

*للمصفوفة بعدين هما:

-معدل نمو السوق (يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج).

-النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية): (يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية في السوق).

#تتكون المصفوفة من أربعة خانات.

*خانة علامة الاستفهام: (مرحلة الانطلاق ووصفت بالاستفهام لان الانشطة قد تنجح وقد تفشل)

-ترمز للاسواق التي فيها انخفاض في الحصّة السوقية النسبية وارتفاع معدل نمو السوق.

-اهم خصائص هذه المرحلة:

1-درجة عالية من النمو وحصّة سوقية متدنية.

2-العمل على التحول إلى وضع النجوم او الانسحاب من السوق.

3-تتطلب نقدا (استثمارات) للرفع من الحصّة السوقية.

4-تعطي المنظمة مجال للتردد.

*خانة أنشطة النجوم : (الانشطة التي تتخطى مرحلة الاستفهام تنتقل لهذه المرحلة).

-ترمز للاسواق التي فيها حصّة السوق النسبية عالية ومعدل النمو عالي.

-أهم خصائص هذه المرحلة:

- 1-توقعات بتحقيق الأرباح.
- 2-تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو.
- 3-تستخدم مبالغ كبيرة من النقدية.

*خانة البقرة الحلوب : (تتجه فيها الانشطة إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة).
-ترمز للأسواق التي فيها حصة سوقية عالية ومعدل نمو متدني.
-اهم خصائص هذه المرحلة:
1-إيرادات كبيرة.
2-قلة الحاجة إلى رؤوس أموال.

*خانة الكلاب : (تتجه فيها الانشطة إلى الزوال وتعكس خيارات التراجع عن الاستثمار).
-ترمز للأسواق التي فيها حصة سوقية متدنية ومعدل نمو متدني.
-أهم خصائص هذه المرحلة:
1-درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية.
2-إيرادات معدومة او شبه معدومة.
3-من صالح المنظمة التخلي عن الانشطة في هذه المرحلة.

#اهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة: bcg

- *حصر المنافسة في السعر فقط.
- *حصر العوامل الاستراتيجية في (النصيب النسبي من السوق ، معدل نمو السوق).
- *الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف.
- *افتراضها ان البيئة غير مضطربة.
- *الاعتماد على نموذج دورة حياة المنتج.

###مصفوفة ماكينزي (جنرال الكتريك):

- *تمتاز عن مصفوفة bcg بأنها تقوم على معايير اكثر دقة.
- *تعتمد المصفوفة على خانتين:
- جاذبية الصناعة.
- المكانة التنافسية (اي ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات).

#مزايا مصفوفة ماكينزي:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة اعمال المنظمة.
- السماح بسرعة اتخاذ القرار.
- المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط.
- تقوم على معايير أكثر دقة.

#اهم العيوب في مصفوفة ماكينزي:

- اختزال الابعاد الاستراتيجية في بعدين فقط.
- العمل على تكميم العوامل النوعية.
- اغفال العوامل الاخرى المؤثرة في الاستراتيجية.

- التأثر بشخصية المحلل.
- كثرة العوامل في مصفوفة ماكينزي.
- الاعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج.

ملخص المحاضرة رقم (٩)

####الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية:

###البدائل الاستراتيجية وعناصر القرار الاستراتيجي:

*القرار الاستراتيجي يتكون من ثلاث عناصر:

-الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ لها المنشأة.

-الاساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه.

-الطرق المختلفة التي ستنبعا المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار.

###استراتيجية التخصص (استراتيجية النشاط):

*تعني بعمل المنظمة في مجال واحد وجوهر هذه الاستراتيجية تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة يتيح لها اكتساب ميزة تنافسية.

*تستلزم هذه الاستراتيجية اتخاذ قرارات حول:

-حاجات المستهلكين.

-مجموعات المستهلكين.

-الكفاءات المتميزة.

###العوامل الاساسية لنجاح استراتيجية التخصص:

*مدى التحكم بالمهنة واكتساب الكفاءات الأساسية.

*مفهوم قوي للمنتج.

*حماية النشاط بالبراءات او بمعارف متميزة او بالخبرة.

*صورة قوية للمنظمة في المجال.

*علامة عريضة وشهرة واسعة.

*التحكم في تقنيات التصميم.

*مدى وجود أسواق محمية.

#مزايا التخصص:

*الحصول على الصورة الخارجية الواضحة جداً.

*تركيز مجموع المنتجات على تحسين المنتج.

*قرارات استراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الاخرى.

*الاستفادة من اثر التجربة واقتصاديات الحجم.

*هياكل تنظيمية بسيطة.

#عيوب التخصص:

*خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي او الاخفاق فيه.

*ثقافة احادية وغياب المنافسة داخل المنظمة.

- *الحد من إمكانات الإبداع.
- *مرونة ضعيفة وإمكانات تكيف محدودة.
- *فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.

استراتيجيات التخصص العامة:

- ## استراتيجية قيادة التكلفة (الهدف منها الحصول على التكلفة الأقل).
- *متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:
- الاهتمام بالانتاج (حنا أرخص اللي بالسوق).
- الاهتمام بالتسويق (الاسعار محور الاهتمام).
- مرونة في السعر.
- نمطية السلع.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- محدودية تحول العميل لمنافس آخر.

*المخاطر المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

- الإفراط في تدنية التكاليف على حساب التميز.
- التطور التكنولوجي.
- الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية.
- إمكانية تقليد الاستراتيجية من قبل المنافسين.

استراتيجية التميز (الهدف منها تقديم منتج مميز للزبائن مقابل سعر زائد).

*متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- الاهتمام بالانتاج (ما فيه احد يصنع مثلنا).
- الاهتمام بالتسويق (منتجاتنا أفضل من غيرنا).
- مزايا إضافية للمنتج من ناحية التشكيلات والخصائص والخدمات.
- سعر أعلى.
- جهود مكثفة للإعلان والبيع.

*المخاطر المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

- المبالغة في التميز على حساب التكلفة.
- فقدان التميز لتغير سلوك المستهلكين.
- ان تتوصل المؤسسات المنافسة إلى تميز أكبر.
- إمكانية تقليد عناصر التميز.

استراتيجية التركيز (تقوم على التركيز على زبائن او اسواق او استخدامات معينة)

*متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- وجود مجموعة متميزة من المشترين.
- عندما لا يوجد منافس.
- موارد المنظمة لا تسمح.
- تفاوت قطاعات الصناعة.
- شدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون قطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

- *المخاطر المتعلقة بهذه الاستراتيجية:
- امكانية تهديد المنافسين.
- تقلص او تلاشي السوق المخدوم.
- امكانية التقليد من الغير.

###يمكن للمنظمة ان تجمع بين استراتيجية التكاليف والتميز حسب تصنيف بوتنر في ثلاث حالات:
 *ان تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط.
 *ان تدخل المؤسسة ابتكارا حاسما.
 *ان تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية.

ملخص المحاضرة رقم (١٠)

###استراتيجيات التنوع:

*التعريف (هو امتلاك المنظمة لأكثر من نشاط في نفس الوقت).

###قسمت مصفوفة أنصوف التنوع الاستراتيجي لأربع خانات:

#استراتيجية اختراق السوق: (اي زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق).
 وتتحقق هذه الاستراتيجية بعدة طرق:
 *زيادة الانتاجية.
 *تحسين بعض عناصر المنتج مثل التغليف.
 *زيادة الانشطة التسويقية كالإعلانات.

#استراتيجية التوسع السوقي (اي الدخول في اسواق جديدة).

*تلجأ له المنظمات في بعض الحالات لوجود اسباب منها:
 -الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة.
 -عدم التمكن من تقديم منتج جديد.
 -تشجيع الاسواق المستهدفة.
 -البحث عن منافذ جديدة لتسويق منتج في حالة تراجع.
 -بروز عوامل جذب في اسواق معينة.

#استراتيجية تطوير المنتج (تقوم على تقديم منتجات جديدة او محسنة لنفس العملاء).

*تلجأ له بعض المنظمات لاسباب منها:
 -كسب ولاء العملاء.

-القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة.
 -قصر دورة حياة المنتجات المقدمة.
 -المنافسة.

#استراتيجية التنوع المترابط: (تقوم على الدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد)

*يأخذ التنوع المترابط عدة اشكال وهي:

- تكامل رأسي خلفي (الاهتمام بأنشطة تدخل في مدخلات المنشأة).
- تكامل رأسي إلى الامام (الاهتمام بأنشطة مخرجات المنظمة كالنقل والتوزيع).
- تكامل أفقي (أنشطة منافسة او مكملة).

- *تلجأ له بعض المنظمات في بعض الحالات منها:
- منافسة المنظمة في مجال غير نام او ضعيف النمو.
- حينما تسمح اضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى.
- تقديم المنتج بتنافسية عالية.
- حينما تكون المنتجات في نهاية دورة الحياة.
- وجود فريق اداري جيد.

#استراتيجية التنوع الدولي (اسواق جديدة خارج الدولة)

*تلجأ له بعض المنظمات وذلك لأسباب:

- سوقية.
- التكاليف.
- التشريعات والانظمة.
- *تتم استراتيجية التنوع الدولي من خلال:
- التصدير.
- فتح فروع خارجية.

####بدائل النمو:

##النمو الداخلي: (تتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأة على نفسها)

- *تلجأ له بعض المنظمات لأسباب هي:
- رغبة الادارة في بناء المهارات من الداخل.
- عدم توفر المبالغ الضرورية للتطوير من الخارج.
- عدم وجود الحليف المناسب.

#مزايا النمو الداخلي:

- *السهولة.
- *الأثار الإيجابية (زيادة المنتجات ، تحسين الادارة ، تشكيلة المنتجات).
- *جو اجتماعي ملائم.

#عيوب النمو الداخلي:

- *تخصص المنظمة في انشطتها الحالية.
- *اعاقة التنوع.
- *كثرة الديون والتقليل من حرية المنظمة.
- *استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار.

##النمو الخارجي :

- *تتميز بمستوى كبير من التعقيد وتستهدف جمع موارد وانشطة مؤسستين أو اكثر.
- *تلجأ له بعض المنظمات لاسباب منها:

- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية.
- الرغبة في اقتحام اسواق صعبة.
- الاستفادة من افضليات التجمع او الزيادة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة.
- توفير تكاليف انشاء علامات جديدة.

###تنقسم استراتيجيات النمو الخارجي إلى قسمين:

#استراتيجيات الاستحواذ والاندماج:

*الاستحواذ : اقتناء منظمة كاملة لتعزيز الامكانيات.

*الاندماج : تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى منظمة أخرى أو أكثر.

*تكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع:

-منظمة منافسة.

-منظمة مكملة.

-منظمة من نفس السلسلة.

-منظمة منوعة.

#استراتيجيات التعاون:

*تهدف إلى ضم امكانات المنظمة مع امكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب افضل.

*تأخذ هذه الاستراتيجية احد الأشكال التالية:

-الشراكة : هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة.

-التحالف : هي تعاون او شراكة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة يكون محدودا زمنيا وقابلا

للتراجع

*يأخذ التحالف أحد الاشكال التالية:

-تحالف التكامل : تستفيد المنظمات المتحالفة من إمكانيات بعضها البعض دون تنافس بينها.

-تحالف التجميع : يهدف إلى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة.

-تحالف شبه التركيز : يكون الانتاج والبحث والتطوير مشترك.

ملخص المحاضرة رقم (١١)

###الابداع الاستراتيجي:

#مفهوم الابداع : هو القدرة على توليد الافكار واقتراح الحلول والوصول إلى نتائج غير مسبوقه.

#الابداع الاستراتيجي:

التعريف (القدرة على إعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون وإنشاء ثروة جديدة لكل اصحاب المصلحة).

*يتجسد الابداع الاستراتيجي من خلال:

-تقديم مفاهيم جديدة.

-مقاربة غير معتادة للقطاع او الصناعة.

- قيمة اعلى للزبائن.
- تغيير جذري.
- الانتقال من نموذج اعمال قائم إلى نموذج جديد.
- القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة اكثر من المنافسين.

*انواع الابداعات الاستراتيجية:

- التحسين التدريجي.
- المشوشة (تقدم المنظمة تعديل على نماذج الاعمال القائمة).
- القطيعة (تقدم المنظمة عرضاً جديداً).

*استراتيجية المحيطات الحمراء:

- تمثل الاسواق المألوفة والاعمال المعروفة وفيها المنافسة دموية.
- للسبب في هذه الاستراتيجية يلزم توفر العديد من المهارات مثل (تمييز المنتج ، تخفيض التكاليف ، تحسين الجودة) .

-خصائص استراتيجية المحيطات الحمراء:

- 1-ظروف قطاع النشاط معطاة.
- 2-المنافسة في السوق قائمة.
- 3-الهدف هو هزيمة المنافسين.
- 4-التبعية للطلب الموجود.
- 5-استغلال امتيازات قائمة.

*استراتيجية المحيطات الزرقاء:

- تمثل الفراغ والمناطق المجهولة والاسواق البكر.
- للسبب في هذه الاستراتيجية يلزم الابداع والابتكار في المنتجات وطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقديم منتجات جديدة.

-خصائص استراتيجية المحيطات الزرقاء:

- 1-يمكن تغيير ظروف القطاع.
- 2-مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين.
- 3-تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محدودة.
- 4-خلق طلب جديد والاستيلاء عليه.
- 5-إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط.

#المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

- *إعادة بناء حدود السوق:
- بالتخلص من المعايير القديمة.
- تعطي المديرين مجال في السوق لا ينافسهم فيها احد.
- تتعلم الشركة ايجاد مجالات غير تنافسية.

*التركيز على الصورة الكاملة بغض النظر عن الأرقام:

- يتم ذلك عن طريق المقارنة بين عمل المنظمة وعمل المنافسين.
- خصائص هذا المبدأ:

- 1- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإقصاء.
- 2- خفض العوامل التي يجب تخفيضها ولا نفقد الكثير بحذفها.
- 3- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى ايجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد.
- 4- ايجاد عوامل جديدة في مجال التخصص او الصناعة.

#وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة:

- يمكن بهذه الاستراتيجية الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء عن طريق الاجابة على أربع أسئلة:
- 1- الفائدة العائدة على المشتري ؟
 - 2- سعر المنتج المقدم ؟
 - 3- تكلفة المنتج ؟
 - 4- العقبات المتوقعة ؟

ملخص المحاضرة رقم (١٢)

###تقييم البدائل الاستراتيجية

##معايير تقييم البدائل الاستراتيجية

- #المناسبة : اي مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة.
#القبول : تتعلق بالاداء المنتظر خصوصا من حيث الربحية والخطر.
#امكانية التنفيذ : يتعلق بتقييم امكانية تفعيل البديل الاستراتيجي.

#معيار أن يكون البديل مناسباً:

*المقصود ان يكون البديل يتوفر على منطق استراتيجي.

*اساليب تقييم المنطق الاستراتيجي:

-تحليل سوات : يتم تقويم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

-تحليل المحفظة : يتم تصور المنشأة على انها محفظة اعمال ومن ادواته (تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن

الاستشارية ، تحليل مصفوفة جنرال الكتريك).

-تحليل نظام القيمة : البديل المناسب هو الذي يحسن الكفاءة والفعالية والتي تظهر في شكل قيمة مضافة يشعر بها العميل ويكون مستعدا للدفع اكثر.

#معيار ان يكون البديل مقبولاً:

-يتركز على الاداء المنتظر من البديل الاستراتيجي في حد ذاته هل هو مقبول ام لا.

*مقاييس تقدير القبول:

-تحليل العائد : وله العديد من الوسائل منها:

1-الربحية.

2-التكلفة والفائدة.

3-تحليل القيمة لأصحاب الأسهم.

-تحليل الخطورة : يقيس الخطورة عند تبني البديل الاستراتيجي باستخدام:

1-النسب المالية.

2-تحليل الحساسية.

-تحليل توقعات اصحاب المصلحة : يقيس ما يقدمه البديل من قيمة مضافة لزيادة العائد للملاك.

#معيار ان يكون البديل ممكناً:

- *ينصب الاهتمام على معرفة امكانيات المنشأة من الموارد لتنفيذ البديل وله العديد من الوسائل منها:
- تحليل التدفقات النقدية المطلوبة : عن طريق معرفة حجم الاموال المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تحليل نقطة التعادل : المنظمات تسعى لتحقيق مستوى مبيعات اعلى من نقطة التعادل.

#ملاحظات تتعلق بالتقويم:

*التقويم والاختيار : من الطرق المستخدمة فيها:

-الاختيار مقارنة بالاهداف.

-الرجوع إلى سلطة أعلى.

-التنفيذ الجزئي.

-استشارة جهة متخصصة.

*حدود معايير التقييم:

-تباين النتائج احياناً.

-نقص المعلومات عن بعض البدائل.

-صعوبة الفصل بين الابعاد الثلاثة.

-عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة.

-الفجوة بين التقديرات والواقع.

ملخص المحاضرة رقم (١٣)

####التنفيذ الاستراتيجي

##مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي:

#اختيار الهيكل المناسبة.

#توزيع الموارد.

#إدارة التغيير.

#اختيار الهيكل المناسبة (اعادة الهيكلة:)

*التعريف (تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية.)

*يتطلب تحدد المهام الجهة المسؤولة عن التنفيذ وتحديد الوقت (البداية والنهاية.)

*تتحول المهام العامة إلى مهام فرعية تتولاها الاقسام وفقاً لخطط تسمى (برامج.)

*الهندرة : هي تغييرات جذرية في طريقة اداء العمل.

*الهيكل التنظيمية :

-الهيكل التنظيمية التقليدية مثل:

1-الهيكل البسيط.

2-الهيكل الوظيفي.

3-الهيكل على اساس وحدات الأعمال.

4-الهيكل المصفوفي.

*الهيكل التنظيمية والتنسيق:

- هناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها:

1-العلاقة بين المركز والاجزاء.

2-السياسات والاجراءات.

3-تقنية المعلومات.

*الهيكل التنظيمي المناسب:

-من العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل المناسب:

1-نوع الاستراتيجية المختارة.

2-عملية الانتاج.

3-التقنية.

4-حجم المنشأة وثقافتها.

*الهيكل المناسبة غير اساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها:

-شرط لحسن التنفيذ.

-شرط لبروز المهارات وتطويرها.

-التمكن من التكيف مع البيئة.

-تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

#تخصيص الموارد :

*حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات إلى:

-إعادة توجيه الموارد الحالية.

-إعادة ترتيب أولويات التنفيذ.

-القيام بالشراكات ما بين الاقسام والفروع.

-البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر.

*توزيع الموارد على مستوى المجموعة:

-تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عن توزيع الموارد.

-تقوم المنشآت بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات لتخفيض التكاليف.

-عند اشتراك الوحدات في موارد معينة فإنها تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

*طرق تخصيص الموارد:

-الميزانيات :تقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي.

-تخطيط الموارد البشرية : تحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة.

-اسلوب المسار الحرج : يقوم على تقسيم المشروع إلى أنشطة جزئية مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة وبالتالي

تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

#ادارة التغيير:

*التغيير الاستراتيجي : قد يحدث بشكل تلقائي او بشكل تدريجي وهو اكثر فاعلية وكفاءة.

*الانحراف الاستراتيجي وادارة التغيير:

- يحدث الانحراف عندما تتغير المنشأة تدريجياً ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة.
- *علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي:
- تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير.
- وجود قوى رئيسية تقف امام التغيير.
- اهتمام محدود بالبيئة.
- تدهور الاداء نسبياً.

#إدارة عملية التغيير الاستراتيجية:

من الاساليب المستخدمة في ادارة عملية التغيير ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

*أشكال إدارة التغيير : (هناك اربعة اشكال لإدارة التغيير:)

- الاتصال .(تصلح للتغيير التدريجي)
- المشاركة .(تصلح للتغيير التدريجي)
- التدخل .(اسلوب وسطي)
- الإكراه .(تصلح للتغيير الانتقالي)
- *تكتيكات إدارة التغيير:
- إعطاء الرموز (القدوة).
- تغيير تركيبة القوة (في حالة التغيير الانتقالي).

#اخطاء في إدارة التغيير:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي.
- غياب التحالف بين الادارة والموظفين.
- افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية.
- عدم تحقيق نجاحات سريعة.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.

ملخص المحاضرة رقم (١٤)

###الرقابة الاستراتيجية

###تعريف الرقابة (أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة).

تعريف آخر (التأكد من أن الامور الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب).

###الرقابة الاستراتيجية:

التعريف (نظم رقابية مناسبة سواء على مستوى المنشأة ككل او على مستوى الوحدات او الاقسام مما يمكن الادارة من تقدير مستوى الاداء العام (نمو ، ربحية) ودرجة تحقيق الميزة التنافسية).

*الرقابة الاستراتيجية عملية تهتم بـ:

- ضمان توجه المنظمة نحو الاهداف الاستراتيجية الكبرى.
- تقليل الفجوة الاستراتيجية.
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة.

- التوافق بين الموارد واتجاهات المنظمة.
- تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات.
- تقديم المعلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

*مهمة الرقابة الاستراتيجية:
-تقديم المعلومات التي تحتاجها الادارة للرقابة على استراتيجيتها المختارة واشكال التنفيذ.

- *خصائص نظم الرقابة:
- ان تكون النظم مرنة.
- ان تكون النظم دقيقة.
- الاستفادة من نتائج التقييم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية.
- افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة مع تقنية المعلومات.

- *خطوات تصميم نظم الرقابة:
- تحديد الاهداف والمعايير.
- ايجاد انظمة قياس مناسبة.
- مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- تصحيح الانحرافات والتحفيز على الاداء.

- *مستويات الرقابة : هناك اربعة مستويات:
- مستوى المجموعة.
- مستوى الوحدة.
- مستوى القسم.
- مستوى الفرد.

- *خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية:
- تمارسها الادارة العليا.
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة.
- تعتمد على المؤشرات الكلية.
- تركز على المنظمة ككل.
- تستخدم ادوات وآليات عديدة.
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها.
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي.

*نظرية الوكيل وحوكمة الشركات:

- نظرية الوكيل : يفترض ان يقوم الوكيل باتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يعزز مكانة المنشأة ويعظم ثروة الملاك
- حوكمة الشركات : اسلوب يضعه اصحاب المصلحة (حملة الاسهم ، كبار المديرين) لرقابة اداء الوكلاء وتحقيق توازن المصالح سعياً لـ:
- 1-حقوق اصحاب المصلحة.
- 2-تحسين اداء الشركات.

3-توجه الشركة نحو اهدافها الاستراتيجية.

###آليات وادوات الرقابة الاستراتيجية:

###الرقابة السوقية:

- *يستخدمها اصحاب الاسهم وتقوم على مقاييس مالية فهي اكثر دقة وموضوعية وتشمل:
- سعر السهم السوقي.
- العائد على الاستثمار.

###الرقابة على المخرجات:

- *يتم اللجوء اليها عندما لا تتوفر إمكانية مقارنة اداء المنشأة او الوحدات بمنشآت او وحدات أخرى.
- *يتم تقدير وتوقع المطلوب من كل وحدة ومن ثم مراقبة اداؤها مع تلك التقديرات.

###الرقابة البيروقراطية:

- *يتم اللجوء اليها عندما يكون قياس الاداء صعبا ، وتتم من خلال تكوين نظم شاملة من القواعد والاجراءات لتوجيه سلوك وعمل الوحدات.
- *الغرض من الرقابة البيروقراطية ليس الاهداف بل توحيد وتثبيت طرق الوصول اليها.
- *الرقابة البيروقراطية لها ثلاث مجالات:
- المدخلات.
- الانشطة التحويلية.
- المخرجات.

###الرقابة المرجعية:

- *هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين.
- *تتم باتباع المراحل التالية:
- تحليل عمليات المنظمة وتحديد العمليات التي ستقارن.
- تحديد جهات المقارنة.
- تحديد الممارسات الجيدة.
- تحديد الفروقات بين الممارسات الجيدة وممارسات المنظمة.
- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق.
- اتخاذ الاجراءات التحسينية.

###بطاقة الاداء المتوازن:

- *هي نظام اداري وليس فقط نظام قياس ، فهي تزود الادارة بالتغذية العكسية.
- *ليست وسيلة لتسجيل النتائج المحققة لكن هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

#الابعاد الاربعة للتوازن:

- #البعد المالي.
- #بعد العمليات.
- #بعد الموارد البشرية.
- #بعد العملاء.

- *ينعكس التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال:
- التوازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الاداء السابق والمستقبلي.
- التوازن بين الاداء الداخلي والخارجي.

#البعد المالي:

- *يتم تنفيذه كغاية نهائية للاهداف والمقاييس الاخرى ويمكن قياسه بـ:
- حقوق المساهمين.
- العائد على الاستثمار.
- العائد على الاصول.
- الربحية.
- كيف ننظر إلى تطلعات الملاك؟.

#بعد العميل:

- *يحدد اقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمة ان تختارها للمنافسة.
- *يمكن قياسه بـ:
- رضا العميل.
- اكتساب عملاء جدد.
- الاحتفاظ بالعميل.
- كيف يرانا العميل؟

#بعد العمليات:

- *يحدد اجراءات العمل والانشطة الرئيسية.
- *يمكن قياسها بـ:
- تحديد السوق.
- تطوير خدمات تقديم المنتج.
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات.
- تقديم خدمات المنتجات.
- خدمات العميل.
- ما الذي يجب ان نتفوق فيه؟

#بعد الموارد البشرية (التعلم والنمو):

- *يحدد المهارات والقدرات الاساسية الواجب تنميتها لتحقيق اهداف المنشأة.
- *يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية وكذلك المناخ والبيئة والثقافة المطلوبة.
- *يمكن قياسه بـ:
- الابتكار.
- تطوير الموظفين.
- نقل المعرفة.
- هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟