

**ملخص المحاضرة رقم ( ١ )**

##محور اهتمام منظمات الاعمال هو خلق ميزة تنافسية

**###الاستراتيجية**

- ##تعريف أنصوف (( تصور المنظمة للعلاقة بينها وبين بيئتها))  
 ##تعريف شاندلر (( 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 فترديج ((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 الاعمال (( الاستراتيجية مسنولة عن تخطيط وتنفيذ واداء كافة الانشطة الخاصة بالوحدة. ))
- ## المستوى الوظيفي (( استراتيجية لتفعيل وتنظيم اداء الوظائف بما يخدم الاستراتيجية الكبرى للمنظمة. ))

## عمليات الادارة 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 تشتد مع تحقق الشروط التالية:  
 \*ان تكون المجموعات منظمة و متمركزة 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 للانخفاض.
- \*زيادة نسبة الارباح وحجمها.

##مرحلة النضج : وتتميز بـ:

- \*المحافظة على اتجاه الانتاج.
- \*ميل الاسعار إلى الانخفاض التدريجي.
- \*البحث عن قنوات توزيع واسواق جديدة.
- \*تركيز الجهود على تنشيط المبيعات.

##مرحلة التدهور : وتتميز بـ:

- \*الانكماش في حجم الانتاج.
- \*ضعف الإيرادات.
- \*جهود مكثفة لتنشيط المبيعات على شكل تخفيضات.
- \*الانكماش في قنوات التوزيع.

###منحنى التجربة:

\*تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج 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 وامكانيات 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 ارخص 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.
- امكانية 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 اضافية 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.
- امكانية تقليد عناصر التميز.

## استراتيجيات 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 اكثر 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 ادائها 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؟