

(8) ملخص المحاضرة رقم

المصفوفة

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

bcg : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ##

- * الفكرة الأساسية للمصفوفة انه كلما كانت الحصة 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 كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية في السوق)
- تتكون المصفوفة من أربعة خانات #
- * خانة علامة الاستفهام : (مرحلة الانطلاق ووصفت بالاستفهام لان الأنشطة قد تنجح وقد تفشل)
- ترمز للأسواق التي فيها انخفاض في الحصة السوقية النسبية وارتفاع معدل نمو السوق .

: اهم خصائص هذه المرحلة -

- 1- درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية
- 2- العمل على التحول إلى وضع النجوم او الانسحاب من السوق
- 3- تتطلب نقدا (استثمارات) للرفع من الحصة السوقية
- 4- تعطي المنظمة مجالاً للتردد

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

- ترمز للأسواق التي فيها حصة 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 -
 - : أهم 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 -

bcg : اهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة #

- . 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) ##

- . بأنها تقوم على معايير اكثر دقة bcg تمتاز عن مصفوفة *
- : 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 -
- . التأثير بشخصية المحلل -
- . كثرة العوامل في مصفوفة ماكينزي -
- . الاعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج -

(9) ملخص المحاضرة رقم

: 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 ستتبعها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار -

: (استراتيجية النشاط) استراتيجية التخصص ##

- * 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 استراتيجيه 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 الابداع *

. مرونة ضعيفة وامكانيات تكيف محدودة *

. فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة *

: استراتيجيات التخصص العامة####

. استراتيجية قيادة التكلفة (الهدف منها الحصول على التكلفة الاقل) ###

: 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 *
- . الافراط 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 افضل 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 اكبر -
 - . امكانية 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 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 بوتر ##
: في ثلاث حالات

- * . ان تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط *
- * . ان تدخل المؤسسة ابتكارا حاسما *

(10) ملخص المحاضرة رقم

: 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)

: وتحقق 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 -

- . تشبع 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 التنويع 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 *
- . الآثار الإيجابية (زيادة المنتجات ، تحسين الادارة ، تشكيلة المنتجات) *
- . جو اجتماعي ملائم *

: عيوب النمو الداخلي #

- . تخصص المنظمة في انشطتها الحالية *
- . اعاقا 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 او أكثر *
- : تكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع *
- . منظمة منافسة -
- . منظمة مكمل -
- . منظمة من نفس السلسلة -
- . منظمة متنوعة -

: استراتيجيات التعاون #

- * تهدف إلى ضم امكانيات المنظمة مع امكانيات 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 -

(11) ملخص المحاضرة رقم

الابداع الاستراتيجي

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

الابداع الاستراتيجي

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

: يتجسد الابداع الاستراتيجي من خلال *

- تقديم مفاهيم جديدة -
- مقارنة 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) -

: استراتيجيات المحيطات الحمراء *

- تمثل الاسواق المألوفة والاعمال المعروفة وفيها المنافسة دموية -
- للنجاح في هذه الاستراتيجيات يلزم توفر العديد من المهارات مثل (تمييز المنتج -
، تخفيض التكاليف ، تحسين الجودة)
- : خصائص استراتيجيات 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

: استراتيجيات المحيطات الزرقاء *

- تمثل الفراغ والمناطق المجهولة والأسواق البكر
- للنجاح في هذه الاستراتيجية يلزم الابداع والابتكار في المنتجات وطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقديم منتجات جديدة
- خصائص استراتيجيات 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 لاستراتيجيات 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

. ايجاد عوامل جديدة في مجال التخصص او الصناعة -4

: وضع استراتيجيه صحيحة متسلسلة #

يمكن بهذه الاستراتيجيه الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من -

: العملاء عن طريق الاجابة على أربع أسئلة

الفائدة العائدة على المشتري ؟ -1

سعر المنتج المقدم ؟ -2

تكلفة المنتج ؟ -3

العقبات المتوقعة ؟ -4

(12) ملخص المحاضرة رقم

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 الكترينك

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 مقبولا

- 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 التقويم *

.تباين النتائج احيانا -

- . نقص المعلومات عن بعض البدائل -
- . صعوبة الفصل بين الابعاد الثلاثة -
- . عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة -
- . الفجوة بين التقديرات والواقع -

(13) ملخص المحاضرة رقم

التنفيذ الاستراتيجي

: مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي ##

- . اختيار الهيكل المناسبة #
- . توزيع الموارد #
- . إدارة التغيير #

:اختيار الهيكل المناسبة (اعادة الهيكل) #

- .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 *

: الهياكل التنظيمية *

: الهياكل التنظيمية التقليدية مثل -

1- الهيكل البسيط .

2- الهيكل الوظيفي .

3- الهيكل على اساس وحدات الأعمال .

4- الهيكل المصفوفي .

: الهياكل التنظيمية والتنسيق *

: هناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها -

1- العلاقة بين المركز والجزاء

2- السياسات والجراءات

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 مغير 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 بالشراقات 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 معنية 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 وإدارة التغيير *

- يحدث الانحراف عندما تتغير المنشأة تدريجياً ولكن بمعدلات اقل 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 -

(14) ملخص المحاضرة رقم

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 تتجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب)

: الرقابة الاستراتيجية

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

: الرقابة الاستراتيجية عملية تهتم بـ *

- . ضمان توجه المنظمة نحو الاهداف الاستراتيجية الكبرى -
- . تقليص الفجوة الاستراتيجية -
- . ضمان دوام الافضلية 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 الإدارة للرقابة على استراتيجيتها المختارة -
واشكال التنفيذ

- : خصائص نظم الرقابة *
- ان تكون النظم مرنة -
 - ان تكون النظم دقيقة -
 - الاستفادة من نتائج التقويم 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 الإدارة 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
- . حقوق اصحاب المصلحة -1
- . تحسين اداء الشركات -2
- . توجه الشركة نحو اهدافها الاستراتيجية -3

: 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 صعباً ، 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 .
- الأنشطة 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 ؟ -

تم بحمد الله وفضله ومنه وكرمه

ان اصبت فمن الله ... وان اخطأت فمن نفسي والشيطان

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته