

تحية طيبة ..

اقدم لكم ملخص متواضع مكون من ٨ صفحات وبإذن الله تعالى أن ما يحتويه هذا الملخص هو (**زبدة**) المحاضرات بالكامل وهو بمثابة مساعدة للأخوة والأخوات الذين تأخروا ولم يسعفهم الوقت للمذاكرة حتى هذا الوقت ..

ما أتمناه منكم دعوة خالصة في ظهر الغيب

بسم الله الرحمن الرحيم

تصنيف القرارات الإدارية حسب **ansoff** (ثلاث قرارات) : قرارات استراتيجية + قرارات تكتيكية + قرارات تشغيلية

حسب (**mintzberg**) : الاستراتيجية هي كل مركب من (الخطة والوضعية والافق والنموذج والحيلة)

الاستراتيجية عمل : فكري

للاستراتيجية (ثلاثة مستويات) هي : استراتيجية المنظمة ككل و استراتيجية مجال نشاط استراتيجي و استراتيجية وظيفية

تعريف الاستراتيجية (الاستراتيجية فقط) : هي كل عمل فكري ينتهي بتخصيص الموارد يلزم المنظمة على المدى الطويل ويحدد مجال نشاطها على النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية والاستجابة لتطلعات اصحاب المصلحة .

يعرف (**ackoff**) التخطيط بأنه : تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه .

يهدف التخطيط الاستراتيجي الى : تقليص ما يسمى بالفجوة الاستراتيجية .

الإدارة الاستراتيجية : في مرحلة الستينات وبداية السبعينات : الممارسة الاستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي

الإدارة الاستراتيجية كانت : غائبة

تعريف الإدارة الاستراتيجية (هذا مختلف عن تعريف الاستراتيجية) : مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الافضلية التنافسية الدائمة.

عمليات الإدارة الاستراتيجية (اربعة عمليات) : الرقابة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الاختيار الاستراتيجي + التنفيذ الاستراتيجي

رسالة المنظمة : هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها والذي يبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

تصنف الرسالة : فلسلة المنظمة واسلوبها في مجال الأعمال .

الرسالة : عبارة عامة تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة تتغير على المدى البعيد كلما غيرت المنظمة من نشاطها .

تحديد الرسالة : هناك عدة أسئلة يجب الاجابه عليها من قبل الإدارة العليا لتحديد الرسالة .

دور الرسالة في إحداث التغيير : بيان الواجهة التي ستسير عليها لمنظمة + تحفيز الموظفين + تسهيل التنسيق + الرسالة موجهة للمدى البعيد + هذي اتوقع مهمة (ليس من الضروري ان تعلن للخارج لكي يفترض ان تكون معروفة في الداخل)

متطلبات الرسالة : (النظرة الثاقبة لرواد المنشأة + توفر المعلومات الدقيقة عن البيئة وعن قدرات المنظمة + ميزة التحدي والواقعية + الوضوح ودقة التعبير + الاستجابة لرغبات اصحاب المصلحة)

الرؤيا : هي إحدى الممارسات الإدارية التي تعكس اهتمام الشركات بمستقبلها وتدعم التخطيط الاستراتيجي .

تعريف الرؤيا : عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة وهي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية .

حسب **Collin & porras** الرؤيا هي : فلسلة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين .

تظهر الرؤيا في شكل : تحدي

تعريف القيم : هي مجموعة أحكام ومعايير ، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه .

أهمية القيم (عدة نقاط الأهم منها) : القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن . وتساعد الانسان من التحرر من الانا والذاتيه وتخلق نوع من انواع الضبط الداخلي والخارجي .

قيم الفرد وقيم المؤسسة : الامانة والتعاون والإخلاص والتضحية والولاء واحترام المراجعين المستفيدين

تعريف الغايات : وضعيات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها .

الأهداف الاستراتيجية (خمسة اهداف) : وهي تشتق من رؤيا المؤسسة وتتميز بـ تكون محددة + قابلة للقياس + قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي + واقعية + محددة في الزمن .

الميزة التنافسية : هي الهدف الأساس للإستراتيجية .

الميزة التنافسية تضمن البقاء للمنظمة وتحقق لها التفوق التنافسي .

حسب بورتر : الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشئها المنظمة لزيائنها .

للميزة التنافسية اشكالاً عديدة : بالمنتج والسعر ومكان البيع والتغليف و و .

التحليل الاستراتيجي : هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها .

يتم التحليل الاستراتيجي بـ : تحديد العوامل وطبيعتها و تحديد اتجاهات هذه العوامل و تحديد طبيعة التأثير ومستواه .

يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين : مستوى المنظمة ومستوى البيئة الخارجية وتحليل اصحاب المصلحة .

ينتهي تحليل البيئة : بتحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة .

مستويات البيئة الخارجية (مستويين) : البيئة الكلية والعامة والبيئة الخاصة .

مراحل تحليل البيئة : فهم طبيعة البيئة + فحص القوى البيئية حسب مستوياتها + خلاصة تحليل البيئة .

فهم طبيعة البيئة : يتناول فهم طبيعة البيئة (اللايقين + الديناميكية او الحركية + التعقيد) .

البيئة الكلية او العامة : هي التي تؤثر على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها .

تحلل البيئة الكلية بحسب طبيعة العوامل او المتغيرات الى (اربع) عوامل او ظروف يسمى هذا الفحص بتحليل **Pest**

١ . Political العوامل السياسية والقانونية
٢ . Economical الظروف الاقتصادية
٣ . Social الظروف الاجتماعية والثقافية
٤ . Technological الظروف التكنولوجية

المجموعات الاستراتيجية : هي مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية كالتكنولوجيا ودرجة التخصص والحجم .

تحليل القوى التنافسية : هذي كلامها كثير لكن استنتجت منها ان ما وراها سألقة ... واتوقع صاحب النظرية هو بورتر

خلاصة تحليل البيئة : تحديد خريطة المنافسة ومجموعاتها + تحديد الوضعية التنافسية + اعداد سناريوهات تطور عوامل البيئة الخارجية + تحديد الفرص والمخاطر .

البيئة الداخلية : هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي تقع ضمن اطار تحكمها .

تحليل المنظمة الداخلية : تحديد نقاط القوة والضعف + تشخيص القدرات الاستراتيجية + تحديد مصادر الافضلية التنافسية .

العوامل الاساسية للنجاح : العوامل الاساسية للنجاح في الصناعة هي تلك العناصر الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية .

تحليل المنشأة أول أم البيئة أولاً : النماذج التقليدية تفرض القيام بالتحليل الخارجي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الداخلي .. غير أن الكثير من الباحثين منهم **hamel & prahalad** اكدوا ان الاستراتيجية التي تبنى من الداخل هي الاوفر حظاً .

منهجيات التحليل الداخلي : التحليل الوظيفي + تحليل المزايا التنافسية + تحليل سلسلة القيمة + تحليل الموارد + تحليل القدرات الاستراتيجية المحورية .

التحليل الوظيفي : يحلل امكانيات المنظمة لنقاط القوة والضعف من خلال وظائفها الاساسية : المالية والانتاج والموارد البشرية والتسويق .

تحليل المزايا التنافسية : حسب **porter** الميزة التنافسية ثلاثة أنواع (التكاليف – التركيز + التميز)

تحليل سلسلة القيمة : سلسلة القيمة لتحليل الامكانيات الداخلية للمنظمة قدمها **Porter** في اطار تجدي الفكر الاستراتيجي واثراءه بادوات التحليل .

الوظائف المهمة في سلسلة تحليل القيمة : الخدمات + التسويق + الانتاج + الامداد + التمويل .

حسب **Porter** : تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة وعليه يتعين أن نبحث عن الافضلية في كل عنصر ونتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها ونقوم باخراج العناصر التي تخلق القيمة .

ملاحظة : تساعد سلسلة القيمة على المقارنة بين مؤسستين بمقارنة سلسلتيهما .

تحليل الموارد : هي الاصول المادية والمعنوية وتنقسم إلى (مواد مادية ملموسة + وغير ملموسة + موارد مالية + موارد بشرية)

ملاحظة : تحليل الموارد تحليل حديث ظهر في اواسط الثمانينات ويقسم موارد المنظمة إلى (موارد عادية وموارد استراتيجية) .

القرارات الاستراتيجية : هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة .. وهي دنيا تضمن البقاء واستراتيجية تسمح بتكوين الميزة التنافسية .

الكفاءات الاستراتيجية : مورد استراتيجي نبه إليه كل من **hamel & prahalad**

الكفاءات المحورية : هي مجموع الانشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء افضلية تنافسية يصعب نقلها او تقليدها من قبل المنافسين .

خصائص القدرات الاستراتيجية VRIO : القيمة + الندرة + القابلية للتقليد + التنظيم .

التقييم الإجمالي لنقاط القوة والضعف في المنظمة : نموذج **SWOT** .

Strengths نقاط القوة + **weaknesses** نقاط الضعف + **opportunities** الفرص + **threats** التهديدات

حالات نموذج سووت

نقاط قوة + فرص = الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق .

نقاط قوة + تهديدات = توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية .

فرص + نقاط ضعف = هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص والاستراتيجية هي استراتيجية الانتظار .

تهديدات + نقاط ضعف = الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع .

تحليل اصحاب المصلحة : النظرة التقليدية تناولها على انها ملك لملاكها **shareholders** وهم المستفيدين الاوائل من المنظمة .

المسئولية الاجتماعية للمنظمة فرضت مفهوم اصحاب المصالح **stakeholders** بدلا من المساهمين والملاك

يهدف تحليل اصحاب المصلحة : إلى معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه استراتيجية المنظمة .

تعريف اصحاب المصلحة : هم الافراد او مجموعات من الافراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الاهداف او مختلف الجهات التي تستفيد من المنظمة .

تصنيفات اصحاب المصلحة : حسب الانتماء وحسب الأهمية .

حسب الانتماء : اصحاب المصلحة الداخليين (ملاك وموظفين واعضاء مجلس ..) خارجيين (زبائن وموردين و منافسين ودائنين ...)

حسب الأهمية : اصحاب المصلحة الأولين والذين تربط مصالحهم بشكل قوي بالمنظمة كالمساهمين والموظفين والبنوك والموردين .. واصحاب المصلحة الثانويين وهم الذين لا تتأثر مصالحهم بالمنظمة كثيرا كالجمعيات والسلطات و و ..

الثقافة واصحاب المصلحة : لتقدير رد فعل اصحاب المصلحة يجب اولا تحليل ثقافة اصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين وهي العوامل الخارجية وثقافة المنظمة ..

نماذج تحليل اصحاب المصلحة : وهناك نموذجين ١. التحليل حسب السلطة والمصلحة ٢. التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح .

التحليل بمصفوفة السلطة / المصلحة :

مصصلحة قوي + سلطة قوي = فاعل اساسي

مصصلحة ضعيف + سلطة ضعيف = ادنى مجهود

مصصلحة قوي + سلطة ضعيف = الحرص على اعلامه

سلطة قوي + مصصلحة ضعيف = الحرص على ارضائه

التحليل حسب نموذج القدرة والشرعية والالاح .

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

الشرعية : تعني مدى شرعية علاقته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته .

الاحاح : يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة .

النائمون : لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها كونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة .

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

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

المسيطرين : لهم السلطة والمصلحة لذلك فتاثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلانهم الاهتمام والعناية .

الخطيرون : فهم السلطة والاحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير مشروعه .

التابعون : لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يمتلكون السلطة لجعل المنظمة تلبية طلباتهم .

النهائيون : وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة وعادة ما يسعى المديرين للتقرب منهم .

ادوات التحليل الاستراتيجي : هي مجموعة من الادوات طورها الباحثون والمستأشرون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة او وضع للمديرين عن وضعية المنظمة ومن بين هذه الادوات (التجزئة الاستراتيجية + دورة حياة المنتج + منحى الخبرة) .

التحليل الخارجي : تحديد الفرص – تحديد المخاطر – تحديد القدرات الاستراتيجية .

التحليل الداخلي : تحديد نقاط القوة – تحديد نقاط الضعف – تحديد الوضعية الاستراتيجية .

تحليل اصحاب المصلحة : تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم + تحديد مواقف اصحاب المصلحة .

التجزئة الاستراتيجية strategic segmentation: هي تقسيم المنظمة على نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الاعمال الاستراتيجية SBU .

وحدة الأعمال الاستراتيجية (strategic business unit) : هي مجال نشاط عادي للمنظمة تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة الى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن ان تعد لهم استراتيجية واحدة .

الانعكاسات الاستراتيجية للتجزئة : تتم التجزئة قبل الاختيار الاستراتيجي

دورة حياة المنتج product live cycle : هي اداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج من حياته .

يمر المنتج باربعة مراحل : الانطلاق ثم النمو ثم النضج ثم الزوال .

ملاحظة : بعض المنتجات لا تمر بجميع المراحل وبعض المنتجات لا تطبق عليها الدورة ودورة الحياة مسار طبيعي يأخذ اغلب المنتجات .

أثر التجربة : ان المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم . حيث تنخفض التكاليف بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج . وتؤدي زيادات الانتاج الى تحكم افضل في الوقت ومن ثم التكاليف .

ملاحظة : ظهرت فكرة أثر التجربة في بحث andress سنة ١٩٥٤ ثم طورت من قبل هرشمان ثم BCG

ملاحظة : توصل BCG إلى ان التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين ٢٠% و ٣٠% كلما تضاعف الانتاج المتراكم .

شروط استعمال اثر التجربة وعوامله : (الخمس نقاط صيغة سؤال ؟؟)

- التجربة تحسب بتراكم الانتاج منذ انطلاق المنتج حتى لو بقي حجم الانتاج ثابتا
- منحى التجربة يستخلص من الملاحظات الميدانية
- اثر التجربة ينتج عن تكاليف العناصر الخاضعة للرقابة المباشرة للمؤسسة
- التكاليف تدرس بالقيم الثابتة .
- يكون اثر التجربة كبير خلال المراحل الأولى من دورة الحياة .

مصادر اثر التجربة : اثر التدريب واثر اقتصاديات الحجم واثر الابداع والتطور التقني .

المصفوفات : هي إحدى ادوات التحليل الاستراتيجي ظهرت في نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات .

التحليل باستخدام المصفوفات: يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي (البعد الداخلي والبعد الخارجي)

ملاحظة : المصفوفة هي تكميم وتمثيل لوحدة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب .

مصفوفة BCG : أعدها haderson مؤسسة مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة ١٩٦٨ .

ملاحظة: قدمت المصفوفة في سنة ١٩٦٩ وهي تعتمد اساسا على اثر التجربة كعامل اساسي لتحديد وضعية التنافس وتوزيع وحدات الاعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر ويحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة وتتكون المصفوفة من اربعة خانة .

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما : معدل نمو السوق + النصيب النسبي من السوق .

معدل نمو السوق: هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما وهو يعكس مدى جانبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج

النصيب النسبي من السوق: يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق .

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

خانة علامة الاستفهام: احتياجات مالية كبيرة + عائدات ضعيفة جدا = حالة عجز ((مرحلة الانطلاق))

خانة علامة النجوم: احتياجات مالية كبيرة + عائدات مالية كبيرة = حالة توازن ((تأتي من خانة علامة الاستفهام))

خانة البقرة الحلوب: احتياجات مالية ضعيفة + عائدات كبيرة = حالة الفائض ((تأتي من خانة النجوم))

خانة الكلاب: احتياجات ضعيفة + عائدات ضعيفة = حالة توازن ((الأنشطة التي تؤول على الزوال وتأتي من خانة البقرة الحلوب))

الانتقادات الموجهة على مصفوفة BCG: ان الاعتماد فقط على التكاليف وان حصر المنافسة على السعر فقط بالاضافة الى حصر العوامل الاستراتيجية الى عاملين كمييين فقط وهما النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق بالاضافة الى الاعتماد على اثر التجربة فقط كميزة تنافسه وحصر معدلات النمو في مجال محدد والاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم هذا النموذج .

مصفوفة Mckinsey: تسمى ايضا بمصفوفة General electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الاعمال الاستراتيجية بالنظر الى جاذبية السوق وقوة التنافسية او الوضعية التنافسية .

الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي: اختزال ابعاد الاستراتيجية في بعدين فقط والعمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تاثيرها الفعلي واغفال العوامل الاخرى المؤثرة على الاستراتيجية والتأثر بشخصية المحلل وكثرة العوامل في مصفوفة Mckinsey والتقييم الشخصي للعوامل والاعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حيات المنتج واثر التجربة .

الخيارات الاستراتيجية: هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة كالتخصص أو التنوع أو الشركات أو التحالفات أو الانسحاب

الاختيارات العامة لمحفظة وحدات الاعمال: التخصص والتنوع

استراتيجيات التخصص: التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج او سوق واحدة او عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال وزمنياً التخصص يسبق التنوع حيث أن استراتيجية التخصص تناسب اكثر مرحلتي الانطلاق والنمو للشركات والمنظمة المتخصصة تتصور جغرافيا بغزو اسواق جديدة والتخصص يكون المجال الوحيد المتاح امام المنظمة اما لعامل التكاليف او لعامل التميز والتفرقة بين التخصص والتنوع تقوم تقليديا على المنتجات والاسواق اما الان فقد امتدى الى المهارات الاساسية .

مزايا التخصص: الحصول على صورة المتخصص والصورة الخارجية واضحة جداً وتركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات وقرارات استراتيجية بسيطة لغيب العلاقات مع المنتجات الاخرى والاستفادة من اثر التجربة واقتصاديات الحجم وهياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الافضلية التنافسية .

عيوب التخصص: خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي او الإخفاق فيه وثقافة أحادية وغياب المنافسة داخل المنظمة وتضعيف امكانيات الابداع وتثبيط الافراد ومرونة ضعيفة وامكانيات تكيف محدودة وفقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة .

استراتيجية التخصص حسب Porter (الاستراتيجيات الشاملة): استراتيجية السيطرة بالتكاليف .. استراتيجية التركيز .. استراتيجية التمييز . (شرحهم مطول عبارة عن نقاط)

نموذج الساعة الاستراتيجية: يعتمد النموذج على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر إلى بعدي السعر والقيمة .

استراتيجيات التنوع: اول من قدم نموذج لتصنيف استراتيجيات التنوع هو ansoff سنة ١٩٥٧ واستراتيجيات التنوع المكثفة أصبحت اقل اعتمادا من قبل المنظمات والمنظمة المنوعه هي التي يكون اكثر من وحدة اعمال استراتيجية وقد تكون وحدات الاعمال الاستراتيجية مترابطة وغير مترابطة .

استراتيجية اختراق السوق: ان تقوم المنظمة بدعم وجودها في الاسواق القائمة بنفس المنتجات من خلال دعم القدرات التفاوضية للمنظمة مع الموردين والمشتريين واستغلال اقتصاديات الحجم والاستفادة من اثر التجربة والحملات الترويجية القوية .

استراتيجية التوسع السوق: يعني قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي الى اسواق جديدة لاسباب عدة .

استراتيجية تطوير المنتج: تعني تقديم منتجات جديدة او محسنة لاسباب عدة منها ولاء العملاء وشهرة المنظمة والتطوير قد يواجه فشل المنتج .

التنوع الشامل: يعني تقديم المنظمة لمنتجات او وحدات اعمال استراتيجية جديدة في اسواق جديدة ولا يشترط ان تكون من نفس مجال النشاط .

التنوع المترابط : يسمى ايضا بتنوع التعزيز او التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وانشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ويكون من خلال ١. التكامل الرأسي الى الخلف ٢. التكامل الرأسي الى الامام ٣. التكامل الافقي

التنوع الغير مترابط : التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة بمعنى منتجات جديدة واسواق جديدة .

التنوع الدولي : يعني لجوء المنظمة إلى اسواق جديدة خارج الدولة وذلك لاسباب سوقيه او التكاليف او التشريعات والأنظمة .

تتم استراتيجية التنوع الدولي من خلال : التصدير وفتح فروع خارجية .

بدائل نمو المنظمة : النمو من الداخل والنمو من الخارج

استراتيجية الاستحواذ : تعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها بإمكاناتها .

استراتيجية الاندماج : تأسيس كيان بالانضمام إلى منظمة أخرى أو أكثر .

تكون استراتيجية الاستحواذ او الاندماج مع : منظمة منافسة او منظمة مكملة او منظمة من نفس السلسلة او منظمة متنوعة .

استراتيجية التعاون : وهي الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمة اخرى لتحقيق مكاسب وقيمة افضل ولها عدة اشكال .

استراتيجية التحالف والشراكة : هو شراكة او تعاون بين مؤسستين منافستين او اكثر للقيام بالتزامات معينة يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ والاندماج .

تحالف التكامل : أي ان تنفيذ المنظمة المتحالفة من إمكانات بعضها البعض دون تنافس بينهما .

تحالف التجميع : يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة .

تحالف شبه التركيز : تنضم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين .

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

الابداع الاستراتيجي : هو القدرة على صياغة نموذج الاعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وانشاء ثروة جديدة لكل اصحاب المصلحة .

يتجسد الابداع الاستراتيجي في : تقديم مفاهيم جديدة و مقاربة غير معتادة للقطاع او الصناعة وقيمة اعلى للزبائن وتغيير جذري والانتقال من نموذج أعمال قائم على نموذج جديد والقدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين .

انواع الاستراتيجيات الابداعية (ثلاثة) : ١. استراتيجيات التحسين التدريجي ٢. الاستراتيجية المشوشة ٣. استراتيجيات القطيعة .

استراتيجية المحيط الازرق : تمثل استراتيجية المحيط الازرق إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة واقتراحها **Renee mauborgen و W.chan kim سنة ٢٠٠٥** . وهي تقدم مفهوم مختلف للمنافسة .

استراتيجية المحيط الأحمر مقابل الازرق : المنافسة في سوق قائمة والهدف هو هزم المنافسين واستغلال امتيازات قائمة وكسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة ومواءمة لنظام الشركة وانشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجي المعتمد على التمييز و التكلفة المنخفضة جداً .

استراتيجية المحيط الازرق مقابل الاحمر : مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين وتجعل المنافسة غير واردة وتخلق طلب جديد ومقايضة الكلفة بالقيمة المضافة ومواءمة لنظام الشركة وانشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجي المعتمد على التميز أو التكلفة المنخفضة .

هناك ستة مبادئ لإستراتيجية المحيط الازرق هي : ١. أعد بناء حدود السوق ٢. ركز على الصورة الكبيرة وليس الارقام ٣. امتد الى ابعد من الطلب الحالي ٤. اسع الى السياق الاستراتيجي الصحيح ٥. تغلب على العقبات المنظماتية ٦. اجعل التنفيذ متكاملًا مع استراتيجيتك وجزءًا منها .

الخطوات الأربع لتصور الاستراتيجية : ١. الصحوة البصرية ٢. الاستكشاف البصري ٣. المعرض المصور للاستراتيجية ٤. التواصل البصري .

هناك أربعة عقبات منظمته : هي عقبة الموارد وعقبة الادراك والعقبة السياسية وعقبة الدافع .

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع : ارفع + اوجد + خفض + احذف .

التحليل الاستراتيجي : تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف + الوضعية الاستراتيجية للمنظمة وقدراتها + اتجاهات عوامل البيئة + حجوز السوق والمنافسة + محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية .

الاختيارات الاستراتيجية : اختيارات التخصص والتنوع + بدائل النمو + بدائل التعاون والتنوع مع المنافسين + مجالات التمييز والتفوق مع المنافسين

معايير التقييم (المناسبة) **suitability** : يتعلق بتقييم مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة .

معايير التقييم (القبول) **acceptability** : يتعلق بالأداء المنتظر خصوصًا من حيث الربحية والخطر .

معايير التقييم (**التنفيذ**) **Feasibility** : يتعلق بتقييم امكانية تفعيل البديل الاستراتيجي .

المناسبة : تعنى مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة و خلاصة التحليل الاستراتيجي المنجز .

البديل الاستراتيجي مناسب : يعني أن المنظمة ستكون في وضع أفضل مما هي عليه .

تحليل **swot** للمناسبة (في حالة وجود فرص ومزايا تنافسية) = البديل مناسب .. إستراتيجية التوسع والتغلغل او النمو المرتفع .

تحليل **swot** للمناسبة (في حالة وجود تهديدات مع نقاط ضعف) = استراتيجية التعزيز والانسحاب .

في حالة كانت المناسبة نسبية : ترتب الاختيارات الاستراتيجية باستخدام معايير اضافية أو رسم شجرة القرار لمعرفة نقرع الخيارات عن بعضها البعض أو استخدام أسلوب السيناريوهات لمعرفة مدى توافق بعض التوجهات الاستراتيجية مع الاحتمالات المستقبلية .

البديل مقبول : يقبل البديل على اساس ثلاثة عناصر (تحليل الربحية + تحليل الخطر + اصحاب المصلحة)

البديل ممكن : يكون من خلال تحليل التدفقات النقدية المطلوبة ومصدرها وتحليل نقطة التعادل .. اذا كانت البدائل التمويلية متاحة والنصيب السوقي الضروري غير كبير ومتاح === البديل ممكن .

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 .

الأبعاد الاساسية للتنفيذ الاستراتيجي : اختيار الهيكل المناسبة + إدارة التغيير + توزيع الموارد .

الإستراتيجية والهيكل : التوافق التنظيمي بين الاستراتيجية والهيكل حيث ان الهيكل المناسبة متغير اساس في دالة الاستراتيجية وهي شرط لحسن التنفيذ + شرط لبروز المهارات وتطورها + التمكن من التكيف مع البيئة + تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية .

متغيرات اعتماد الهيكل : تقسيم السلطة + التنسيق + التوازن بين التمييز والتكامل + مدى التخصص في العمل + اللامركزية

نماذج الهيكل التنظيمية : الهيكل البسيطة والاحادية + الهيكل الوظيفية + الهيكل الوظيفية بقيادة الأركان + الهيكل بالأقسام + الهيكل المصفوفية .

من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمنظمة اساساً بـ : التعقيد + اللاتيقين .

العلاقة هيكلية / إستراتيجية : خلاصة **chandler** "الهيكلية تتبع الاستراتيجية" ..

التشكلات التنظيمية : انطلاقاً من المشكلة الاستراتيجية والهيكلية قدم **mintzberg** التشكلات التنظيمية في المنظمات مؤكداً على آليات التنسيق والاتجاهات الاستراتيجية التي تناسب كل تشكّل .

حسب **mintzberg** ينقسم كل تنظيم إلى ستة أجزاء اساسية ..

المركز العملي : يمثل قاعدة التنظيم ويضم الافراد الذين ينفذون العمل الاساسي في المؤسسة من انتاج السلع والخدمات وايصالها الى مستعمليها .

القمة الاستراتيجية : هي الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الاستراتيجية .

الخطوة السلمية : تمثل الجزء الوسيط بالتنظيم الذي يربط بين القمة الاستراتيجية والمركز العملي بعلاقة السلطة والمسؤولية .

الدعم الفني : ويضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال التغيير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية .

الدعم اللوجستي : يقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية وعلاقات عامة ونقل و و .

إيديولوجية المنظمة او ثقافتها : تتغذى من القيم والمعتقدات وتتجسم أو تتجلى من خلال مجسم الهيكلية وتمثل الموجه الاساسي لسلوك التنظيم .

التفاعلات الخارجية المؤثرة على الهيكلية : الاخرجة او المقابلة الباطنية + التحالفات الاستراتيجية + الشبكات + التنظيمات الافتراضية .

توزيع الموارد : تتمثل الموارد : الافراد الاموال التجهيزات المواقع وأهم عوامل تنفيذ الاستراتيجية .

حينما تكون الموارد غير متاحة : تلجأ المنظمة إلى إعادة توجيه الموارد الحالية + إعادة ترتيب الاولويات + القيم بالشركات + البحث عن رعاة .

العوامل المؤثرة على توزيع الموارد : العلاقة مع الاستراتيجية + وفرة الموارد + التفاوض بين المستويات الادارية + نتائج المنظمة ..

التغيير الاستراتيجي : هو أحد التغييرات الهامة التي تحدث في المنظمة حينما تتبنى اتجاهات استراتيجية جديدة .

اشكال التغيير الاستراتيجي : إعادة الهيكلية + الاستحواذ او الاندماج + التغيير الثقافي + التغيير التكنولوجي .

أسباب التغيير : القوى الداخلية + القوى الخارجية .

انواع التغيير : تحول + متدرج = **متطور** متدرج + ضبط = **تكيف** جذري + ضبط = **إعادة بناء** جذري + تحول = **ثورة**

مراحل إدارة التغيير : حسب **كوتر** كل تغيير استراتيجي ناجح يمر عبر ثمانية مراحل .

مفهوم الرقابة الاستراتيجية : الرقابة عموماً هي عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له

الرقابة الاستراتيجية تسهر على عدة أمور منها : ضمان توجه المنظمة نحو الاهداف الاستراتيجية الكبرى وتقليص الفجوة الاستراتيجية وضمان دوام الافضلية التنافسية للمنظمة والتوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها وتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتقديم معلومات عن تطورات البيئة .

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

آليات الرقابة الاستراتيجية : تقييم الاداء + الحوكمة + المراجعة الاستراتيجية + بطاقة الاداء المتوازن .

الحوكمة : حوكمة الشركات هي مجموعة من الاطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك واصحاب المصالح الأخرى .

بطاقة الأداء المتوازن : طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المنظمة من اربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط .

ملاحظة : ظهر مبدا بطاقة الأداء المتوازن عام ١٩٩٢ ..

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن : (المالية + العمليات + العملاء + التطوير) .

المقارنة المرجعية : هي مقارنة ممارسات المنظمة مع مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم .

الإجراءات التصحيحية : هي الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي .

أبعاد قياس الأداء في المنظمة : البعد الأساسي لقياس الأداء في المنظمة هو : البعد المالي .

تعريف بطاقة الأداء المتوازن : هي نظام إداري (ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال وهي تزود الادارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها .

المنظور المالي : يحدد الاداء المالي المتوقع من الاستراتيجية ويتم تنفيذه كغاية نهائية للاهداف والمقاييس الاخرى للأداء المتوازن .

منظور العميل : يحدد اقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات ان تختارها للمنافسة .

منظور العمليات الداخلية : يحدد اجراءات العمل والأنشطة الرئيسية ويحدد مواقع الاجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الاهداف المالية واهداف العميل .

منظور التعلم والنمو : يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق اهداف المنشأة الاستراتيجية لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها .

احتياجات بطاقة الأداء المتوازن Bsc : دعم والتزام الادارة العليا التنفيذية + وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ + وضع اهداف متصلة بعلاقة السبب والاثار + وضع مقاييس متوازنة + مشاركة الموظفين .

قياس ابعاد البطاقة : كل بعد من ابعاد البطاقة مكون من (الأهداف + المؤشرات + المستهدف + المبادرات)

أهداف بطاقة الأداء المتوازن : رفع دقة المتابعة للأعمال وتحسين أدائها + تهيئة إطار عمل لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية + توضيح مسار الرؤية والاستراتيجية لكافة العاملين + رسم الخارطة الاستراتيجية وربط الاسباب بالنتائج للأبعاد الاربعة ٦ تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجيات .

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (ستة خطوات) : ١. تعريف رسالة ورؤية المنظمة ٢. تعريف الاهداف الاستراتيجية ٣. بناء روابط استراتيجية ٤. تحديد المقاييس والمؤشرات ٥. وضع وترتيب اولويات المبادرات ٦. وضع خطة تنفيذية .

معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ + عدم اتصال الاستراتيجيات والاهداف بمقاييس ومحركات الأداء + عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات + وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الاداء المتوازن + أهداف الاداء اما عالية جدا او متدنية جداً + فجوة في فهم مشاركة الموظفين .

تم بحمد الله

لا تنسوننا من دعائكم

دعاء بعد المذاكرة

اللهم إني استودعك ما قرأت وما حفظت فرده إلي عند حاجتي إليه أنك على ما تشاء قدير و حسبنا الله ونعم الوكيل...

اخوكم

ابو ريان / alali