

نقطة مهمة ذكرت في أسئلة الاختبار ١٤٣٥ (الإدارة الاستراتيجية)

التنفيذ الاستراتيجي:

نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية:

١. الاستراتيجية على أساس إنها تحقق الميزة التنافسية
٢. تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكل التنظيمي
٣. إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة
٤. أسلوب العمل
٥. الهيئة الإدارية
٦. القيم المشتركة
٧. المهارات

استراتيجيات إدارة الصراع: يقصد بذلك الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز

١. استخدام السلطة
٢. تغيير العلاقات
٣. تغيير نظم العمل

١- استخدام السعر ٢- تصميم المنتج ٣- الاتفاق على الترويج والإعلان ٤- جهود البيع المباشر ٥- خدمة ما بعد البيع

لم تعرف في  
المحتوى!!!!

إدارة الصراع التنظيمي:

- ❖ استخدام السلطة الرسمية .
- ❖ الاتصالات .
- ❖ أدوات التكامل .
- ❖ استخدام طرف ثالث .
- ❖ تدوير الأفراد .
- ❖ الرسالة المشتركة والأهداف .
- ❖ تدريب الأفراد .

عبد الرحمن

خطوات الرقابة الاستراتيجية:

1. تحديد مستويات الأداء المستهدف
2. إعداد نظم القياس والضبط
3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة
4. تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم

عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة:

1. الولاء للماركة
2. مزايا التكلفة المطلقة
3. تكاليف تحول المستهلك
4. اللوائح والأنظمة الحكومية
5. اقتصاديات الحجم

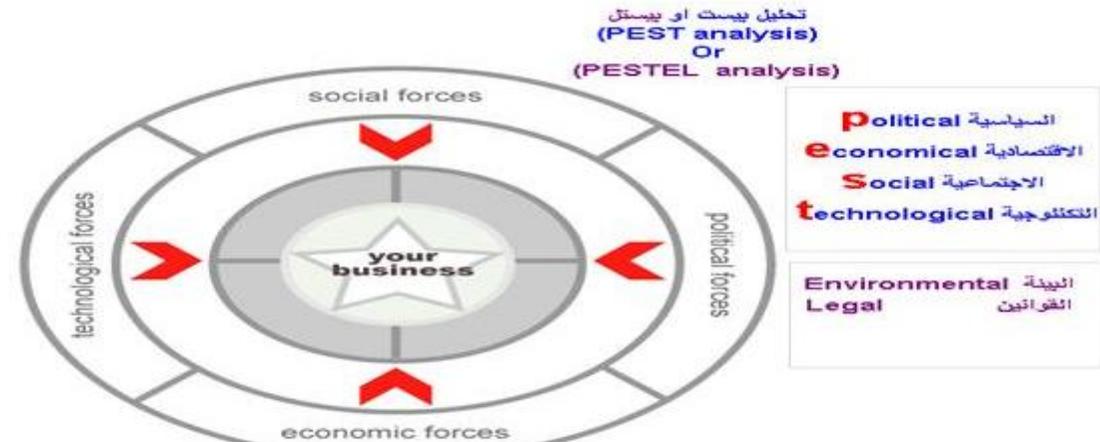
يقصد بالصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما الفوز بحصة سوقية

تحليل البيئة الخارجية: لا تملك المنظمة القدرة على التحكم بها

مادة

**البيئة الخارجية العامة (الكلية):**

1. **اقتصادية:** قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافي من استثماراتها (معدلات النمو والفائدة وسعر الصرف والضخم)
  - **معدل النمو الاقتصادي:** يؤدي إلى الإنفاق لدى المستهلكين – تخفيف ضغوط المنافسة – فرصة للتوسع
  - **معدلات الفائدة:** كلما قلت انخفضت تكلفة رأس المال
  - **معدلات سعر الصرف:** تؤثر تأثيراً مباشراً على **القدرة التنافسية لمنتجات الشركة** في السوق العالمية
  - **معدلات التضخم والانكماش:** نمو اقتصادي بطيء – معدلات فائدة أعلى
2. **تكنولوجية:** تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية في مجال إنتاج الدواء وإدخال الروبوت في العمليات الصناعية
3. **الديموجرافية:** نتائج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية
4. **اجتماعية:** تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية واستفادات المؤسسات الصحية من ازدياد الوعي الصحي الناتج من **التغير في القيم** الاجتماعية
5. **سياسية وتشريعية قانونية:** تأثيرات كبيرة على المديرين تخلق فرصاً وتهديداً



نماذج تحليل الصناعة والتنافس:

عناصر نموذج بورتر:



1. خطر دخول منافسين جدد

2. حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما  
(العنصر المحوري)

3. مدى قرب البدائل من صناعة ما

٧ قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة

4. قوة المساومة عند المشتريين:

5. قوة المساومة عند الموردين

إن المشتريين يكون أكثر قوة في الظروف التالية:

لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية

تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة



محددات المنافسة بين الشركات القائمة:

1. الهيكل التنافسي للصناعة
2. أحوال الطلب
3. ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

خارج المحتوى (من الكتاب)

عوائق الخروج من الصناعة:

- ✓..... التكاليف الثابتة العالية للخروج
- ✓..... الاستثمارات في الأصول الصناعية قليلة القيمة
- ✓..... الارتباط العاطفي بصناعة معينة
- ✓..... اعتماد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها

#### (ج) عوائق الخروج :

وهي عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك المجال الصناعي، حتى عندما تتدنى العوائد. وإذا كانت عوائق الخروج عالية وقوية، فقد تجد الشركات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة، حيث يتسم الطلب الكلي بالثبات أو التدهور. أما الطاقة الإنتاجية الفائضة فيمكن بدورها أن تؤدي إلى منافسة حادة في مجال الأسعار، حيث تنجس الشركات إلى خفض أسعارها في محاولة منها للحصول على الطلبات اللازمة لتشغيل والاستفادة من هذه الطاقة العاطلة. ومن بين العوائق الأكثر شيوعاً ما يلي :

- ١ - الاستثمارات في المصنع والمعدات، وليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع. وإذا ما رعبت الشركة في ترك ذلك المجال الصناعي فإنه يترتب عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول.
- ٢ - التكاليف العالية الثابتة للخروج، مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة.
- ٣ - الارتباط العاطلي بصناعة معينة، كما يحدث عندما لا تتوافر الثنية لدى الشركة للخروج من مجالها الصناعي الأصلي لأسباب عاطفية ومعنوية.
- ٤ - التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصاً عندما لا تعتمد الشركة على تنوع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها.

### تحليل البيئة الداخلية:

عملية تحليل البيئة الداخلية: عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها (امكانيات المنظمة)

1. تحليل الأنشطة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية: تحقيق الكفاءة الإنتاجية
2. نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية: تحدد تلك العناصر وفقا لمدخل تحقيق الميزة التنافسية إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة أو مساندة ومن أمثلتها أنشطة التسويق وأنشطة الإنتاج وأنشطة البحوث والتطوير وأنشطة الموارد البشرية



مبارك

منهجيات التحليل الداخلي:

✓.... التحليل الوظيفي:

المالية ● □ □ □ □ □ □ □ □

الإنتاج ● □ □ □ □ □ □ □ □

الموارد البشرية ● □ □ □ □ □ □ □ □

التسويق ● □ □ □ □ □ □ □ □

✓.... تحليل المزايا التنافسية:

✓.... تحليل سلسلة القيمة

✓.... تحليل الموارد: ظهر في أواسط الثمانينات - موارد عادية وإستراتيجية

✓.... تحليل القدرات الإستراتيجية

مدخل موارد المنظمة:

الموارد: هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات

يحقق مدخل تحليل الموارد للمنظمة:

✓..... تحليل مجالات الجدارة:

◆..... معايير مجالات الجدارة:

1. أن تكون ذات قيمة

2. أن تكون نادرة

3. صعوبة التقليد

4. القدرة على استغلال المورد

✓..... تحليل مجالات الكفاءة

✓..... تحليل مجالات الابتكار

من خارج المحتوى (مصادر مفتوحة من الانترنت)

### من خارج المحتوى

### مدخل رأس المال الفكري والمعرفي:

رأس المال البشري: خفة الحركة الفكرية والاتجاهات والكفاءات المحورية (مجالات الجدارة) :

- خفة الحركة الفكرية: القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة وعلى تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة
- الاتجاهات: المكون المعرفي والشعوري والسلوكي
- الكفاءات المحورية: تتكون من المهارات والمعارف

### الكفاءات المتميزة:

- ✓..... الكفاءات المتميزة: نقاط قوة المنظمة
- ✓..... الموارد: الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي
- ✓..... القدرات: مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها

### الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية: تعنى المركز التنافسي أمور مادية وغير مادية

### مقاييس الميزة التنافسية:

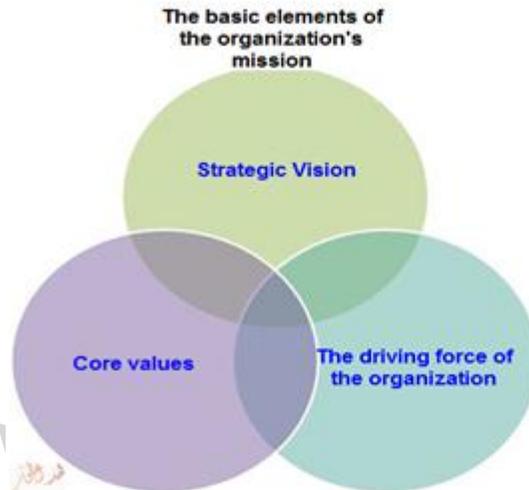
من خارج المحتوى

- الربحية
- تكلفة الصنع
- الإنتاجية الكلية للعوامل
- الحصة السوقية

### مفاهيم استراتيجية:

ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وساد حتى بداية السبعينيات

تعريف التخطيط الاستراتيجي : عملية منهجية مستمرة تهدف الى صنع واتخاذ القرارات



مفهوم الرؤية الإستراتيجية: خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود, ويرى جوناثان سويفت أن الرؤية هي فن رؤية الأشياء

غير مرئية الرؤية, عبارة عن طموح وتطلع وريغبة وأحلام, وتعتبر المحفز للمؤسسة في صياغة تطورها نحو المستقبل

القرارات الإدارية:

- استراتيجيية: طويله المدى
- تكتيكية: متوسطة المدى
- تشغيلية: قصيرة المدى

رسالة المنظمة:

العناصر الأساسية لرسالة المنظمة:

1. بيان الرؤية الاستراتيجية
2. بيان القيم الأساسية
3. الإشارة إلى القوة الدافعة

1. استراتيجية النمو المتمركز : التركيز على منتج واحد
2. استراتيجية تنمية السوق: إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي
3. استراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة
4. استراتيجية الابتكار: منتجات جديدة ومتفوقة
5. استراتيجية التكامل الأفقي: زيادة الطاقة الإنتاجية في نفس مجال النشاط
6. استراتيجية التكامل الرأسي: إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها
7. استراتيجية المشروعات المشتركة: كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى
8. استراتيجية التنوع المترابط: دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الاستثمار (التكنولوجيا-الأسواق أو المنتجات)
9. استراتيجية التنوع غير المترابط: الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما
10. استراتيجية تقليص النشاط: مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح (لتخفيض التكلفة)
11. استراتيجية التخلص: إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
12. استراتيجية التصفية: بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها

مركز

**ب) استراتيجيات الاستثمار:**

1. **استراتيجيات مرحلة النمو الأولى : بناء حصة في السوق**
2. استراتيجياته مرحلة النمو: تحسين موقفها التنافسي النسبي
3. استراتيجيات مرحلة الركود: زيادة حصة الشركة السوقية
4. استراتيجيات مرحلة التثبيح: دورة حياة الصناعة
5. استراتيجيات مرحلة التدهور: يكون الطلب منخفضاً
  - استراتيجيّة تمركز السوق
  - استراتيجيّة التصويب
  - استراتيجيّة تخفيض الأصول
  - استراتيجيّة التصفية

عبدالرحمن العجائز

**ج) استراتيجيات دخول الأسواق العالمية:**

- استراتيجيّة التصدير
- استراتيجيّة التراخيص
- استراتيجيّة الأنواع المشتركة
- **التحالفات الإستراتيجية : علاقة تعاقدية بين منطمتين أو أكثر للعمل مع بعضهما في استغلال مواردهما (تعاون)**

د) الاستراتيجيات العامة للتنافس:

• استراتيجية القيادة في التكلفة: تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين

• استراتيجية التمييز: التفوق في المجالات الفنية - الجودة - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك  
مزاياها:

من خارج  
المحتوى

ii الحماية من المنافسين

ii وفاء الزبائن ولو اضطرت لزيادة طفيفة للسعر

ii جودة المنتج والذي يعطي صورة قوية للمؤسسة

ii إمكانية تعويض خسارة ناتجة عن اختفاء شريحة من المستهلكين بأرباح شرائح أخرى

عيوبها:

من خارج  
المحتوى

v قدرة منتجات المنافسين لتلبية نفس رغبات العملاء وبسعر أقل

v مشكلة القدرة للحفاظ على التمييز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين مثل Body trainer للرياضة في المنزل فسرعان ما قلد بمنتوج أحسن، فكلما زادت الجودة منتجات المنافسين وقدرتهم على ثبات ذلك ينخفض معدل وفاء العملاء للمؤسسة.

• استراتيجيات التركيز: بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق - يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت  
يفضل الأسعار المنخفضة

اسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة :

1. البحوث والتطوير: تحقيق هيكل التكلفة -كفاءة أكبر

تطوير الكفاءة الإنتاجية: في ظل تطور الفكر الإنتاجي ظهرت فكرة الإنتاج المرين Lean production - فكرة إن دفع الاستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا

2. تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة

3. تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة: المنتجات عالية الجودة تحقق خصائص أو سمات المنتج -اعتمادية او مصداقية المنتج -دمج التحسينات

في أنظمة الشركة والحفاظ على الاستمرارية -مدى مطابقة المنتج للمواصفات

4. تطوير القدرات البشرية

5. إشباع حاجات العملاء

مبارك

تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة:

v استراتيجية التسويق

إستراتيجيات المحيط الأزرق تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقا بعيدة عن المنافسين

v استراتيجية الإنتاج:

مكونات استراتيجية الإنتاج:

خارج المحتوى

1. الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات
2. الطاقة الإنتاجية
3. تقنية العملية
4. الموارد البشرية
5. العلاقات مع الموردين

العصر الثامن

خامساً: إستراتيجية الإنتاج والعمليات (Production & Operations Strategy)

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- 1- الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات.
- 2- التسهيلات.
- 3- الطاقة الإنتاجية.
- 4- التكامل الرأسي.
- 5- تقنية العملية.
- 6- نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة.
- 7- الموارد البشرية.
- 8- إدارة الجودة.
- 9- العلاقات مع الموردين.
- 10- تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية.

٧ استراتيجية الموارد البشرية: جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة - عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل

خارج المحتوى

ii الإداري

ii القطاعي

ii الوظيفي

v الاستراتيجية المالية

المحاضر

Culture of the organization



ثقافة المنظمة:

- ü الرؤية
- ü الرسالة: تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة
- ü القيم

ثقافة المنظمة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة

صياغة الرؤية والرسالة والقيم في المنظمات: حرص المنظمات الحديثة اليوم على أن تكون لها رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها كما تحرص على أن تكون لها رسالة لتحقيق هذه الرؤية وفي النهاية تتبع كل هذه المنظمات إطارا من القيم تلتزم به عند تنفيذ كل من الرؤية والرسالة.

<http://aljsad.com/forum49/thread37915/>

مكتبة

Michael Eugene Porter



نماذج تحليل المنظمة: تحليل البيئة الداخلية التي تمكن من إجراء التحليل الاستراتيجي للمنظمة

❖ مدخل سلسلة القيمة : مايكل بورتير

ii الأنشطة الرئيسية أو الأساسية: تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة -إنجاز بطريقة مميزة -مصدر لتحقيق الميزة

ii الأنشطة المدعمة أو المساعدة: وظائف دعم

المشتريات إدارة الموارد البشرية البحوث والتطوير التكنولوجي البنية الأساسية للمنظمة (أنظمة الإدارة)

§

.2 مدخل اعتمادية الموارد

.3 بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard) BSC

بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام إداري لمساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف

بجاء

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المحاور الأربعة لبطاقة

الأداء المتوازن:

1. محور المالية
2. محور الأنظمة
3. محور التعلم : تنمو فيها المنظمة
4. محور الزبائن
4. المدخل الوظيفي
5. تحليل النسب المالية

بحار

بطاقة الأداء المتوازن



مستشار

مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي:

تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية : تشير إلى قطاع الأعمال

- خط الإنتاج - مركز ربحية داخل المنظمة (الإنتاج) - تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة - وخدمة مجموعة معينة من العملاء - التعامل مع عدد معين من المنافسين

تعريف محفظة الأعمال: وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمنظمة ((سوق : القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال - منتج معين))

٧ محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة

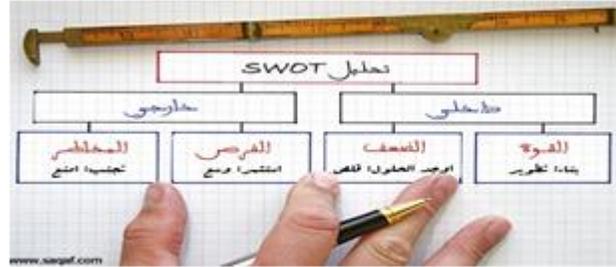
٧ محور أفقي : الوضع التنافسي



الاندماج :

1. الاندماج الأفقي: Horizontal Merger : شركتان تعملان وتتنافسان في نفس نوع النشاط متكاملة
2. الاندماج الرأسى: Vertical Merger : بين الشركات العاملة في المراحل المختلفة ن تشغيل المنتجات مثال صناعة البترول
3. الاندماج المتنوع Conglomerate Merger : أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية
4. الاندماج الودي: Friendly Mergers : لتحقيق مصلحة مشتركة
5. الاندماج غير الودي: Hostil Merger : ضد رغبة مجلس إدارة الشركة

مبارك



تكررت في  
الاختبارات

الاختيار الاستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف

(من خارج المنهج)

طرق اكتشاف نقاط القوة والضعف:

- عقد اجتماعات: يحضرها كل المديرين المهمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع وجعل النقاشات حارة عن طريق العصف الذهني فمن هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة
- الطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات بياناتهم ويوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (السلاسل الزمنية).
- جعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين فيحدد ما إذا كان المشروع متخلفاً عن المنافسين (أي نقطة ضعف) أم أنه متفوق عليهم (نقطة قوة)
- جعل المديرين يربطون أداءهم بأهداف المشروع وهل الأداء الحالي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع

المجموعات الاستراتيجية: مجموعة من المنظمات تتشط في نفس الصناعة

**نموذج SWOT**

تحليل SWOT Analysis :

وتعني :

Strengths : S نقاط القوة

Weaknesses : W نقاط الضعف

Opportunities : O الفرص

Threats : T التهديدات

التحليل الرباعي (SWOT) : صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة يشير هذا التحليل إلى وجود أربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها , وقد تتداخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت

استراتيجية هجومية: نقاط قوة وفرص

استراتيجية علاجية: نقاط ضعف وفرص

استراتيجية دفاعية: نقاط قوة ومخاطر

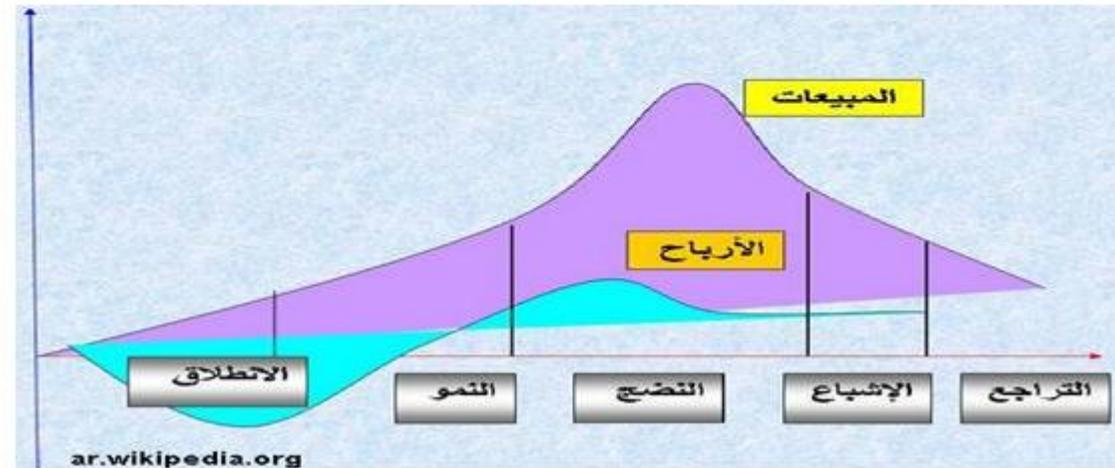
استراتيجية انكماشية: نقاط ضعف ومخاطر

مخبر

## الاختيار الاستراتيجي مصفوفة بوسطن

### العلاقة بين نموذج بوسطن و دورة حياة المنتج:

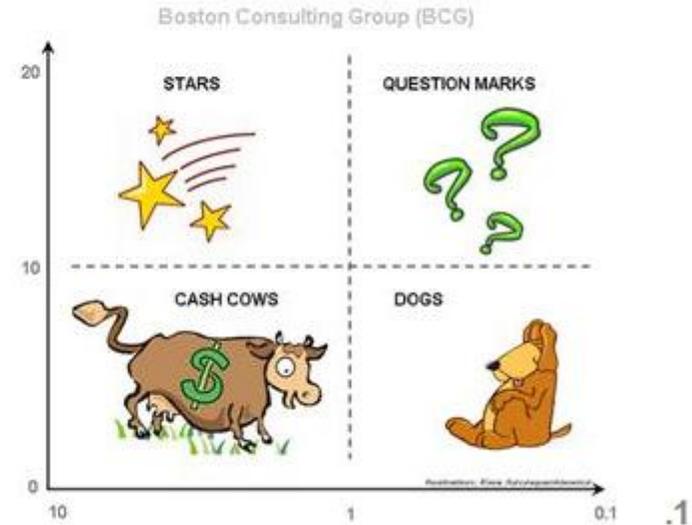
- ii مرحلة التقديم: تتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات نتيجة لعدم معرفة المستهلكين بالمنتج الجديد
- ii مرحلة النمو: تزداد المبيعات وتظهر الأرباح كنتيجة للأشطة الترويجية التي قامت بها المنشأة
- ii مرحلة النضج: تحقق المنشأة أرباحاً كنتيجة للزيادة الكبيرة في المبيعات (عائدات مالية)
- ii مرحلة التدهور: تنخفض المبيعات ، وتبدأ الإيرادات في الانخفاض



### أصحاب المصالح:

- ii تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية
- ii ان نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها
- ii ان أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها

### مميزات أصحاب المصلحة: ردود افعال ايجابية وقد تكون سلبية



كل ما علم باللون الأحمر وتحت خط ذكر في الاختبار

الدكتور معتصم كان مصعب الأسئلة ..ومن خارج المنهج ..

تم إضافة **بعض** من أجوبة الدكتور السابق بطريقة مختلفة (أسئلة 1434) وقريبة للمحتوى

وبعضها تم **تجاهله** لأنها لا توجد ف المحتوى..

### أسئلة المراجعة

الإدارة الاستراتيجية الفصل الأول 1433 – 1434 هـ أسئلة المراجعة

**ظلل (اختر) الإجابة الصحيحة مما يلي:**

(1) تتم التجزئة الاستراتيجية :

- (أ) بعد الاختيار الاستراتيجي
- (ب) بالتوازي مع الاختيار الاستراتيجي
- (ج) قبل الاختيار الاستراتيجي
- (د) بغض النظر عن الاختيار الاستراتيجي

الانعكاسات الاستراتيجية للتجزئة:  
تتم التجزئة قبل الاختيار الاستراتيجي

(2) الى جانب البعد المالي وبعد الموارد البشرية تغطي بطاقة الأداء المتوازن:

(أ) بعد الموردين وبعد الانتاج

(ب) بعد العمليات وبعد الزبائن

(ج) بعد العمليات وبعد الانتاج

(د) بعد التسويق وبعد الزبائن



<http://jnchantreuil.com>

(3) يصنف معدل النمو الاقتصادي ضمن:

- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل المالية



(4) ترتبط الرقابة الاستراتيجية بشكل قوي مع:

(أ) اصحاب المصلحة

(ب) نظم التسعير

(ج) الهيكل التنظيمي

(د) التخطيط الاستراتيجي



(5) حسب نموذج السلطة والشرعية والإلحاح فإن أصحاب المصلحة الذين لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية و لا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة هم:

(أ) الناثمون

(ب) التقديريون

(ج) المطالبون

(د) المسيطرون

نموذج السلطة والشرعية والالاح:

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

(6) يقترح نموذج سووت على المنظمة تبني استراتيجية الانتظار حينما يكون لها:

(أ) نقاط قوة وفرص

(ب) نقاط قوة ومخاطر

(ج) نقاط ضعف وفرص

(د) نقاط ضعف ومخاطر

## التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS



(7) يعرف Mintzberg الاستراتيجية بأنها:

(أ) خطة

(ب) وضعية

(ج) نموذج

(د) كل مركب حسب

**Mintzberg**

الإستراتيجية هي كل مركب من :

الخطة - الوضعية - الأفق - النموذج - الحيلة

(8) يصطلح على مجموعة المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين

محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة باسم:

(أ) التجزئة الاستراتيجية

(ب) التحليل الاستراتيجي

(ج) وحدات الأعمال الاستراتيجية

(د) دورة حياة المنتج

وحدة الأعمال الإستراتيجية :

تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين

محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة

(10) حوكمة الشركات هي مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة

بين:

(أ) الإدارة والملاك واصحاب المصالح الاخرى

(ب) الادارة والملاك

(ج) الادارة والموظفين

(د) الادارة والممولين

حوكمة الشركات هي مجموعة من الأطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك-المستثمرين والمساهمين- واصحاب المصالح الاخرى

(11) يهدف تحليل أصحاب المصلحة إلى معرفة:

(أ) الامكانيات والقدرات المالية لأصحاب المصلحة

(ب) موقف وسلوك أصحاب المصلحة تجاه استراتيجية المنظمة

(ج) قدرة تأثير أصحاب المصلحة على سوق المنظمة

(د) دور مختلف أصحاب المصلحة في تحقيق الربح بالمنظمة

تحليل أصحاب المصلحة:

يهدف تحليل اصحاب المصلحة الى معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه استراتيجية المنظمة

(12) يعرف ..... بأنه تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها.

- (أ) التكامل الرأسي الى الأمام
- (ب) التكامل الرأسي الى الخلف
- (ج) التنويع غير المترابط
- (د) التكامل الأفقي

التكامل الأفقي : تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها

(13) بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن بهدف:

- (أ) تحديد المزايا التنافسية للمنظمة
- (ب) تقييم أداء المنظمة
- (ج) إجراء المراجعة الاستراتيجية للمنظمة
- (د) التقييم المالي للمنظمة

بطاقة الأداء المتوازن

**Balanced scorecard**

طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط

(14) من بين متغيرات اعتماد الهيكلية التي يتم استخدامها لتحديد الخيارات التنظيمية الأساسية:

(أ) الربحية

(ب) مدى التخصص في العمل

(ج) المزايا التنافسية

(د) رأس المال



(15) من مزايا استراتيجية التخصص:

(أ) ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة

(ب) خطر زوال مجال النشاط

(ج) هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية

(د) مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة

مزايا إستراتيجية التخصص:

الحصول على صورة المتخصص و الصورة الخارجية الواضحة جدا

تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات

قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات معالمنتجات الأخرى

الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم

هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية

(16) ينتهي التخطيط الاستراتيجي بـ:

- (أ) إعداد الخطة التنفيذية
- (ب) إعداد الخطة الاستراتيجية
- (ج) إعداد خطط التعامل مع أصحاب المصلحة
- (د) إعداد جميع أنواع الخطط بالمنظمة

الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية :

الإعداد للخطة

التخطيط

إعداد الخطة التنفيذية

(17) يعرف ..... بأنه الدراسة التحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على

استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها:

(أ) التحليل الاستراتيجي

(ب) تحليل أصحاب المصلحة

(ج) التحليل التشغيلي

(د) تحليل المزايا التنافسية

التحليل الاستراتيجي:

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية

المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها

(18) يقوم التحليل المصفوفي على مبدأ تمثيل أنشطة المنظمة بناء على:

(أ) تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي

(ب) تحليل وضعية المنظمة في السوق

(ج) القدرات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

(د) الخيارات الاستراتيجية للمنظمة

مبدأ التحليل المصفوفي : يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين  
بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي (البعد الداخلي والخارجي )

(19) حسب نموذج الساعة الاستراتيجية، حينما يكون عرض المنظمة أفضل قيمة من عرض المنافس  
وبأسعار أكثر فإنها تتبنى:

(أ) استراتيجية التمييز نحو الأسفل

(ب) استراتيجية هجينة

(ج) استراتيجية التفخيم دون زيادة السعر

(د) استراتيجية التفخيم بتمييز نحو الأعلى

مستوى القيمة :

أفضل من عرض المنافس

أكثر من سعر المنافسة

استراتيجية التفخيم مع

زيادة السعر - تميز

نحو الأعلى

(20) حسب نموذج سلسلة القيمة لـ Porter ، الوظائف التي تخلق القيمة في المنظمة هي:

(أ) وظائف الدعم فقط

(ب) الوظائف الأساسية فقط

(ج) وظائف الدعم والوظائف الأساسية معا

(د) الوظائف الثانوية

حسب نموذج سلسلة القيمة Porter

سلسلة القيمة (وظائف الدعم - الوظائف الأساسية)

يركز التحليل أساساً على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلق من قبل المنظمة



الواجبات

× الواجب الأول ×

1- يرجع كلمة استراتيجية الى أصل يوناني وتعني :

- فن تطبيق التجارة

- فن الأستثمار

- فن التعاملات الإقتصادية

- فن إستخدام القوي

٢٤!٢

2- تعبر الرؤية الإستراتيجية عن :

- الخصائص المميزة للمنظمة

- آمال وتطلعات المؤسسة

- المهددات والفرص أمام المنظمة

- أوضاع وإمكانات المنظمة

3- يشمل تحليل البيئة الإقتصادية :

- القوى الإقتصادية

- القوى الإجتماعية

- القوى التكنولوجية

- كل ماسبق ذكره

× الواجب الثاني ×

4- حدد مايكل بورتر خمس قوى بوصفها تشكل تهديداً ومخاطر على المنظمة منها:

- الإستثمار المالى للشركات

- دخول السلع للأسواق

- دخول منافسين جدد للصناعة

- إصدار الصكوك الإستثمارية

5- من المفاهيم الأساسية التي يطرحها مدخل الموارد:

- القدرات والكفاءات الخورية

- الإحتفاظ بالإنتاجية والجودة

- المنتجات سهلة الإستخدام

- تقييم الأداء الإستراتيجي

6- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة:

- للربط بين الإستراتيجية والأهداف

- للربط بين التنظيم والأسواق

- للربط بين الإدارة والأسواق

- للربط بين العاملين والتنظيم

×الواجب الثالث ×

7- من الأدوات التي تساعد الإدارة على اختيار الإستراتيجيات :

- القوى التنافسية العامة

- الإبتكار والتعلم التنظيمي

- مصفوفة جنرال اليكتريك -

- مصفوفة العمل التنظيمي

8- تحقق الأمر كزية الإدارية عدة فوائد منها:

- عدم إمكانية التفويض لصنع القرارات الإستراتيجية
- عدم إمكانية إتخاذ جميع القرارات الإستراتيجية
- إعطاء وقت أطول لصنع القرارات الإستراتيجية \_
- امكانية تركيز القرارات الإستراتيجية

9- يساعد التوافق بين الإستراتيجية والسياسات والأجراءات على:

- البناء التنظيمي القوي نحو تنفيذ الأستراتيجية \_
- البناء الداعم للقوى العامة الإستراتيجية
- البناء الرقابي لتقييم البيئة الإستراتيجية.
- البناء الداعم لوحدة الأعمال الإستراتيجية



10- من الأدوات المستخدمة لتحقيق الرقابة الإستراتيجية:

- المراجعة العامة

- المراجعة الإدارية

- المراجعة الإستراتيجية -

- المراجعة المرحلية

٤!p

