

(المحاضرة الأولى)

" تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ، وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات " ، هو تعبير عن مفهوم : ص 1 بوسي كات

(1) الاستراتيجية

- (2) الخطة التكتيكية
- (3) القرار الاستراتيجي
- (4) الخطة التشغيلية

تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ، هو تعبير عن : مكرر ص 1 بوسي كات

(1) الاستراتيجية

- (2) الميزه التنافسيه
- (3) الفجوة الاستراتيجية
- (4) القرار الاستراتيجي

العبارة اليونانية " strategos " التي اشتقت منها كلمة الاستراتيجية ، تعني : ص 1 بوسي كات

(1) إدارة المعارك وفنون الحرب

- (2) تحديد الاهداف بعيدة المدى
- (3) تحديد الاسواق المستهدفه
- (4) تجزئة الاسواق

جميع مايلي يدخل ضمن خصائص الاستراتيجية ، ماعدا

خصائص الاستراتيجية المتبقية : 4- تؤدي إلى تخصيص الموارد .
5- تحديد مجالات نشاط المنظمة . 6- تسعى لتحقيق الميزة التنافسيه ودعمها . 7- تستهدف التوفيق بين تطلعان اصحاب المصلحه .

- (1) الاستراتيجية عمل فكري
- (2) الاستراتيجية تلزم المنظمة على المدى الطويل
- (3) الاستراتيجية تستهدف تحقيق تطلعات ملاك المنظمة دون غيرهم ص 1 بوسي كات
- (4) الاستراتيجية تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها

من خصائص الاستراتيجية ، كونها : ص 1 بوسي كات

- (1) تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة
- (2) تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة
- (3) تحدد علاقات المنظمة ببيئتها
- (4) لا تهتم إلا بمصالح ملاك المنظمة

ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه : ص 1 بوسي كات

- (1) أعم وأشمل من الإدارة الاستراتيجية
- (2) نتيجة لتطور الإدارة الاستراتيجية
- (3) سابق لظهور الإدارة الاستراتيجية
- (4) ظهر بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

القرار الوظيفي متوسط المدى المتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية ، هو قرار : ص 4 بوسي كات

تصنيف القرارات الإدارية حسب Ansoff : أ) قرارات استراتيجية : هي قرارات طويلة المدى **تهدف إلى خلق** أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين تنافسيتها .
ب) قرارات تكتيكية : هي قرارات متوسطة المدى **تتعلق** بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة .
ج) قرارات تشغيلية : هي قرارات **قصيرة المدى** تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

- 1) **تكتيكي**
- 2) تشغيلي
- 3) استراتيجي
- 4) متعلق بمستوى العمليات

تعرف القرارات **متوسطة المدى** التي تركز على الأبعاد الوظيفية في المنظمة ، بالقرارات : ص 4 بوسي كات

- 1) التنفيذية
- 2) **التكتيكية**
- 3) التشغيلية
- 4) الاستراتيجية

القرارات **طويلة المدى** الهادفة إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية ، هي القرارات : ص 4 بوسي كات

- 1) **الاستراتيجية**
- 2) التكتيكية
- 3) التشغيلية
- 4) الوظيفية

القرارات الاستراتيجية	القرارات التشغيلية (العملية)	الخصائص
شامل لجميع المؤسسة	محدودة ، مصلحة واحدة	التأثير
طويلة	قصيرة	مدة الإعداد والتنفيذ
صعبة ومكلفة	سهلة	إمكانية التراجع
متعددة	محدودة العدد	الأبعاد
غامضة غالبا	واضحة	الأهداف
شبه نادرة	كثيرة	التكرار
خلق إمكانات جديدة	استغلال الإمكانيات	طبيعة القرار
متباينة وخلاقة	محدودة ومعيارية	المهارات المطلوبة

تمتاز **القرارات الاستراتيجية** مقارنة بالتشغيلية **بكونها** : ص 4 بوسي كات

- 1) محدودة التأثير
- 2) تتطلب مهارات محددة ومعيارية
- 3) ذات ابعاد محدودة العدد
- 4) **لا يمكن التراجع عنها بسهولة**

من الجوانب التي يمتاز بها **القرار الاستراتيجي** مقارنة بالتشغيلي : ص 4 بوسي كات

- 1) محدودية التأثير
- 2) وضوح الهدف
- 3) كثرة التكرار
- 4) **الشمول**

من خصائص **القرارات التشغيلية** كونها : ص 4 بوسي كات

- 1) نادرة الحدوث
- 2) تتطلب أجالا طويلة للتنفيذ
- 3) **يمكن التراجع عنها بسهولة**
- 4) ذات ابعاد متعددة

تتواجد وحدات الأعمال الاستراتيجية : ص 5 بوسي كات

تتواجد وحدات الأعمال الاستراتيجية : على مستوى سوق معين او على قطاع معين او على خط إنتاج محدد .

- (1) على مستوى سوق معين فقط
- (2) على مستوى قطاع معين فقط
- (3) على مستوى صناعة معينة فقط
- (4) حتى على خط إنتاج محدد

تصنيف استراتيجيتنا الإنتاج والتسويق ، حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية ، ضمن : ص 5 بوسي كات

مستويات الإدارة الاستراتيجية ثلاث وهي : 1- المستوى الكلي .
2- مستوى وحدات الاعمال . 3- مستوى الوظيفي .

- (1) الاستراتيجية الكلية للمنظمة
- (2) الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة
- (3) استراتيجيات وحدات الاعمال
- (4) استراتيجيات النمو

مستوى الإدارة الاستراتيجية الذي تدخل ضمنه استراتيجية التمويل أو التمويين هو : ص 5 بوسي كات

المستوى الوظيفي تدخل ضمنه : استراتيجية الإنتاج والتسويق والتمويين .

- (1) المستوى الكلي
- (2) المستوى الوظيفي
- (3) مستوى وحدات الاعمال
- (4) المستوى التشغيلي

يدخل ضمن الاختيار الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية : ص 5 بوسي كات

عمليات الإدارة الاستراتيجية أربعة وهي :
1- التحليل الاستراتيجي ويشمل على ثلاث عناصر :- البيئة و المنشأة و أصحاب المصلحة .
2- الاختيار الاستراتيجي ويشمل على ثلاث عناصر :- معرفة البدائل و تقويم البدائل و اختيار البديل .
3- التنفيذ الاستراتيجي ويشمل على ثلاث عناصر :- إدارة التغيير و توزيع الموارد و الهيكله .

- (1) تخصيص الموارد
- (2) إدارة التغيير
- (3) تقويم البدائل
- (4) إعادة تصميم المنشأة

يدخل ضمن التنفيذ الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية : ص 5 بوسي كات

- (1) تحليل أصحاب المصلحة
- (2) تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة
- (3) تصميم نظم الرقابة
- (4) توزيع الموارد

أحد مكونات التنفيذ الاستراتيجي : ص 5 بوسي كات

- (1) تقويم البدائل المتاحة
- (2) إدارة التغيير
- (3) التحليل البيئي
- (4) اختيار البديل المناسب

(المحاضرة الثانية)

العبارة المتضمنة لبيانات عن المنظمة المعبرة عن السبب الرئيس الذي وجدت من أجله ، هي : ص 6 بوسي كات

- (5) رسالة المنظمة
- (6) رؤية المنظمة
- (7) قيم المنظمة
- (8) الثقافة التنظيمية للمنظمة

تعبر رسالة المنظمة عن : ص 6 بوسي كات

- (1) ما تريد ان تصبح عليه
- (2) السبب الرئيس الذي وجدت من أجله
- (3) التحديات البيئية للمنظمة
- (4) الفرص المستقبلية المتاحة امام المنظمة

" أن تكون شركتنا هي المنتجة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط " ، هو تعبير عن : ص 7 بوسي كات

- (1) الرسالة
- (2) الرؤية
- (3) القيم
- (4) الثقافة

تسعى شركتنا لأن تكون من بين الرواد الخمسة الاوائل عالميا في صناعة السيارات خلال العشر السنوات المقبلة :

- (1) الرؤية ص 7 بوسي كات
- (2) الرسالة
- (3) الثقافة
- (4) القيم

البيان الموجة لأصحاب المصلحة والمعبر عما تريد المنظمة ان تصير له او تذهب اليه استراتيجيا : ص 7 بوسي كات

- (1) قيم المنظمة
- (2) ثقافة المنظمة
- (3) رؤية المنظمة
- (4) رسالة المنظمة

تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة : ص 9 بوسي كات

تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة : عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية ويعد صياغة بعض القيم الرئيسية .

- (1) قبل تحديد الرسالة
- (2) قبل تحديد الرؤية
- (3) قبل تحديد الرسالة والرؤية
- (4) بعد صياغة بعض القيم الرئيسية

من خصائص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، كونها : ص 9 بوسي كات

خصائص الأهداف الجيدة او الذكية (الاستراتيجية للمنظمة) : 1- تكون محددة .
2- قابلة للقياس . 3- قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي . 4- موجهة لتحقيق النتائج.
5- محددة في الزمن .

- (1) مستمدة من الأهداف التشغيلية
- (2) ممتدة من الأهداف التكتيكية
- (3) غير قابلة للقياس
- (4) واقعية وفيها نوع من التحدي

(المحاضرة الثالثة)

يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد : ص 10 بوسي كات

- (1) نقاط القوة والضعف (يهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة)
- (2) الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة (التي بالازرق تكمله من عندي هو لم يضيفها يمكن تقي بصيغة حالية فقط او مستقبلية فقط فيكون الجواب خطأ)
- (3) الموارد الاستراتيجية
- (4) الكفاءات المحورية

تقوم بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لأجل التعرف على : ص 10 بوسي كات

- (1) نقاط القوة والضعف (يهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة)
- (2) الفرص و المخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة (هذي تكمله من عندي هو لم يضيفها يمكن تقي بصيغة حالية فقط او مستقبلية فقط فيكون الجواب خطأ)
- (3) الكفاءات المحورية
- (4) القدرات الأساسية

النموذج المستخدم لتحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) ، هو نموذج : ص 11 بوسي كات

- (1) قوى المنافسة الخمسة (بيئة الصناعة) في المحاضرة الرابعة
- (2) BCG
- (3) PEST
- (4) سلسلة القيمة

تستخدم نموذج pest لتحليل البيئة : مكرر بصيغة ثانية ص 11 بوسي كات

- (1) التنافسية
- (2) الخارجية العامة
- (3) الداخلية
- (4) الخارجية الخاصة

أحد مكونات البيئة العامة للمنظمة هو :

- (1) الزبائن
- (2) الموردون
- (3) التكنولوجيا ص 11 بوسي كات
- (4) العمال

مستويات البيئة : أ- البيئة الخارجية العامة تتكون من : 1- البيئة الاقتصادية .
2- البيئة القانونية والسياسية . 3- البيئة التكنولوجية . 4- البيئة الاجتماعية والثقافية .
5- البيئة الطبيعية . 6- البيئة الدولية .
ب- البيئة الخارجية الخاصة تتكون من : 1- المنافسون . 2- المشرعون . 3- الشركاء
الاستراتيجيون . 4- الموردون . 5- الزبائن .
ج- البيئة الداخلية تتكون من : 1- العاملون . 2- الملاك . 3- الثقافة . 4- الهيكل

تدرج دراسة النمو الاقتصادي للبلد ضمن تحليل بيئة المنظمة : ص 11 بوسي كات

- (1) الداخلية
- (2) التنافسية
- (3) الخارجية المباشرة
- (4) الخارجية العامة

من العناصر الأساسية المكونة للبيئة الخارجية العامة للمنظمة : ص 12 بوسي كات

- (1) مدى الاستقرار السياسي
- (2) الموردون
- (3) توجهات الإدارة العليا
- (4) الثقافة التنظيمية

(المحاضرة الرابعة)

العامل الأول ، حسب (M.Porter) ، الذي يحدد مردودية منظمة ما في صناعة معينة ، هو : ص 13 بوسي كات

- (1) المركز التنافسي للمنظمة **العامل الثاني** في **الوضعة التنافسية النسبية** لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة
- (2) **جاذبية الصناعة**
- (3) الزبائن
- (4) الموردون

مجموعة الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض ، هو تعبير عن : ص 13 بوسي كات

- (1) **الصناعة**
- (2) القطاع (هو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد)
- (3) السوق (هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة)
- (4) هيكل الصناعة (فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية)

يطلق على مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات يمكن ان تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض ، ... مكرر ص 13 بوسي كات

- (1) **الصناعة**
- (2) القطاع
- (3) السوق المستهدف
- (4) هيكل الصناعة

المفهوم الذي يعبر عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد هو : ص 13 بوسي كات

- (1) هيكل الصناعة
- (2) **قطاع النشاط**
- (3) أقسام السوق
- (4) الطلب

تشير مجموعة الخصائص الفنية والأقتصادية لصناعة معينة ، إلى مفهوم ص 13 بوسي كات

- (1) تطور الصناعة
- (2) **هيكل الصناعة**
- (3) المنافسة داخل الصناعة
- (4) الصناعة

يطلق مفهوم بيئة الصناعة على البيئة : ص 13 بوسي كات (المقدمة)

- (1) الداخلية للمنظمة
- (2) العامة للمنظمة
- (3) **التنافسية للمنظمة (وهي البيئية الأكثر مباشرة وارتباطاً والتصاقاً)**
- (4) الخارجية الغير مباشرة للمنظمة

إن توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة ، تتحقق بفعل توفر جميع مايلي معددا : ص 14 بوسي كات

- (1) انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة
- (2) **كثرة أعداد المتنافسين داخل الصناعة (درجة تركز عالية للمنظمات المتنافسة المشاركة)**
- (3) ارتفاع درجة نمو الصناعة
- (4) وجود مدى واسع لإمكانية تمييز المنتج

يتمثل أحد المكونات الهامة لبيئة الصناعة ، في : ص 14 بوسي كات (الشكل)

1) الزبائن

- (2) الثقافة السائدة
- (3) الأعراف والتقاليد
- (4) موظفي الشركة

العنصر الذي يأتي في مركز نموذج القوى المنافسة الخمسة لمايكل بورتر هو : ص 14 بوسي كات (الشكل)

- (1) قوة المساومة لدى الزبائن
- (2) قوة المسومة لدى الموردين
- (3) شدة المزاومة مابين متنافسي الصناعة**
- (4) تهديد المنتجات البديلة

نستخدم نموذج قوى المنافسة الخمسة لتحليل : ص 14 بوسي كات

- (1) البيئة الداخلية
- (2) بيئة الصناعة**
- (3) البيئة العامة
- (4) البيئة الخارجية غير المباشرة

يؤدي دخول منافسين محتملين جدد للصناعة إلى : ص 14 بوسي كات

- (1) ارتفاع في اسعار العرض بالصناعة (انخفاض في اسعار العرض)
- (2) ارتفاع في تكلفة المنظمات المتزاجدة بالصناعة**
- (3) ارتفاع في مردودية المنظمات المتزاجدة بالصناعة (تقليص في مردودية هذه المنظمات)
- (4) انخفاض في حدة المنافسة بين المنظمات بالصناعة

إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية :

- 1- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج .
- 2- أن تمثل المشتريات جزء هاماً من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا أكثر حساسية للسعر .
- 3- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة .
- 4- أن تكون لديهم إمكانات التكامل الأمامي .

إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد ، عندما :

- (1) يكونون أقل حساسية للسعر
- (2) تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة قوية
- (3) تمثل المشتريات جزء هاماً من تكاليفهم**
- (4) تمثل مشترياتهم كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة

تتحقق وتشتد قوة مساومة الزبائن في الصناعة ، في حالة ما إذا : ص 15 بوسي كات

- (1) كان لديهم إمكانات التكامل الأمامي**
- (2) لم تكن لديهم المعلومات الكافية عن الاسعار والسواق
- (3) كانت مشترياتهم تمثل كيات ضعيفة من مبيعات الصناعة
- (4) كانت تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة كبيرة جداً

إن قوة المساومة لدى الموردين تتحقق وتشتد ، عندما : ص 15 بوسي كات

- (1) تشكل منتجاتهم عنصراً ثانوياً ضمن منتجات زبائنهم
- (2) لا يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة
- (3) يمكن التحول عن منتجاتهم بسهولة
- (4) تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي**

إن قوة مساومة الموردين تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية :

- 1- أن تكون هذه المجموعات منظمة و متمركزة في السوق .
- 2- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن منتجات زبائنهم .
- 3- أن يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة .
- 4- أن تتميز منتجاتهم بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحول مهمة .
- 5- أن تكون لديهم إمكانات للتكامل الخلفي .

يشند الصراع والتنافس بين شركات الصناعة ، كلما :

- (1) كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة ضعيفة .
- (2) كانت إمكانية تميز المنتج كبيرة
- (3) كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة
- (4) قل عدد المتنافسين

تزداد وتحسن جاذبية الصناعة كلما :

- (1) كثرة عدد المتنافسين
- (2) كانت إمكانية تمييز المنتج كبيرة بالفهم غير مباشر
- (3) كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة
- (4) ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة

(المحاضرة الخامسة)

يتم التعرف على نقاط القوة والضعف ، من خلال تحليل بيئة المنظمة : ص 17 بوسي كات

- من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية يتم التعرف على :
- 1- نقاط القوة.
 - 2- نقاط الضعف.
 - 3- الموارد التي تحقق الميزة التنافسية.
 - 4- القدرات الاستراتيجية التي تأتي في اصل المزايا التنافسية .
 - 5- الكفاءات المحورية.

- (1) الداخلية
- (2) الخارجية المباشرة
- (3) الخارجية غير المباشرة
- (4) التنافسية

من مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنشأة تحليل : يستخدم التحليل الاستراتيجي للمنشأة عدة مداخل من أهمها :

- 1- التحليل الوظيفي .
- 2- تحليل المزايا التنافسية .
- 3- تحليل سلسلة القيمة .
- 4- تحليل الموارد .
- 5- تحليل القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية .

- (1) هيكل الصناعة
- (2) الموارد ص 18 بوسي كات
- (3) نفوذ السوق
- (4) الفرص والمخاطر

يرى مدخل الموارد ان الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في : ص 19 بوسي كات

- (1) نفوذ السوق
- (2) تجانب قوى المنافسة الخمسة
- (3) الإمكانات الخاصة للمنظمة
- (4) تأثير البيئة الخارجية

من خصائص الموارد الاستراتيجية : ص 20 بوسي كات

- 1- الوفرة
- 2- القابلية للتقليد
- 3- القابلية للإحلال
- 4- التفرد

من النشاطات الأولية المكونة لسلسلة القيمة : ص 21 بوسي كات

- النشاطات الأولية :
- 1- الإمدادات الداخلة .
 - 2- العمليات التشغيلية أو الإنتاج .
 - 3- الإمدادات الخارجة .
 - 4- الخدم .

- (1) إدارة الموارد البشرية
- (2) البنية الاساسية للمنظمة
- (3) التطوير التكنولوجي
- (4) الإمدادات الخارجة

يتمثل أحد الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة في : ص 21 بوسي كات

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| النشاطات الداعمة : | (1) إدارة الموارد البشرية |
| 1- التمويين . | (2) العمليات التشغيلية |
| 2- التطوير التكنولوجي . | (3) التسويق |
| 3- إدارة الموارد البشرية . | (4) الإمدادات الخارجة |
| 4- النبية الأساسية للمؤسسة . | |

يتمثل أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، في : ص 21 بوسي كات (الشكل)

- (1) مصفوفة جنرال الكترينك
- (2) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- (3) نموذج سلسلة القيمة
- (4) نموذج PERT

(المحاضرة السادسة)

تعكس مقولة أن المنظمة يجب أن تعمل لتعظيم أرباحها فحسب ، توجه : ص 22 بوسي كات (المقدمة)

- (1) نظرية أصحاب المصلحة
- (2) المدرسة النيوكلاسيكية
- (3) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- (4) المسؤولية الأخلاقية للمنظمة

أحد مكونات أصحاب المصلحة الأوليين هم : ص 22 بوسي كات

- | | |
|---|--------------|
| أصحاب المصلحة الاوليين : وهم الذين ترتبط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة
(كالمساهمين - والموظفين - والدائنون - والموردين - والزبائن - وحملة الأسهم) | (1) البلديات |
| | (2) الحكومة |
| | (3) الموردون |
| | (4) الجمعيات |

يتمثل أحد العناصر المكونة لأصحاب المصلحة الثانوية للمنظمة في : ص 22 بوسي كات

- | | |
|--|--------------|
| أصحاب المصلحة الثانويين : وهم الذين لا تتأثر مصالحهم بالمنظمة
(كالحكومة - والجمعيات - والجماعات المحلية (مثل البلديات)) . | (1) الجمعيات |
| | (2) الموردون |
| | (3) الموظفين |
| | (4) الزبائن |

جوانب يجب أخذها في الاعتبار :

- 1- مصالح اصحاب المصلحة متباينة .
- 2- تجاهل اصحاب المصلحة قد تكون له اثار سلبية على المنظمة .
- 3- تلبية جميع المطالب امر مستحيل .
- 4- بعض مطالب اصحاب المصلحة تكون متناقضة ومتعارضة تماما .
- 5- تباين تأثير اصحاب المصلحة تبعا لتنوع البيئة .
- 6- قد تكون ردود الافعال ايجابية كما قد تكون سلبية ازاء قرارات المنظمة .
- 7- اصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لآخرى .
- 8- قد تكون اراء بعض اصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة (مجموعات الزبائن) .
- 9- مهما يكن رد الفعل المتوقع من اصحاب المصلحة قويا او ضعيفا يجب ان يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الاستراتيجية .

من مقتضيات تحليل أصحاب ، الأخذ في الاعتبار بأن :

- (1) مصالح أصحاب المصلحة متوقعة في العادة
- (2) تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة حتمي وضروري للمنظمة
- (3) **أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى** ص 23 بوسي كات
- (4) رد العقل المتوقع لأصحاب المصلحة لا يجب ان يشغل الإدارة عند إعداد الاستراتيجية

جميع ما يلي يدخل ضمن مقتضيات نظرية أصحاب المصلحة ، **ماعدا** : ص 24 بوسي كات

- (1) **على منظمات الأعمال أن تشغل فقط بتحقيق الربح وليس عليها أن تهتم بمصالح الآخرين**
- (2) توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الأسهم في المنظمة
- (3) على منظمات الأعمال ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة
- (4) من مسؤوليات المنظمة التوفيق بين مصالح اصحاب المصلحة

وفقا لمصفوفة السلطة والاهتمام فإنه يتم بذل أدنى جهد مع صاحب المصلحة ، إذا كان اهتمامه : ص 25 بوسي كات

- (1) كبيرا وسلطته ضعيفة (**الحرص على إعلامة**)
- (2) ضعيفا وسلطته كبيرة (**الحرص على إرضائهم**)
- (3) كبيرا وسلطته كبيرة (**عناصر حيوية فاعلة**)
- (4) **ضعيفا وسلطته ضعيفة**

من توفرت فيهم **خاصيتان** من خصائص نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح ، اعتبروا شركاء : ص 25 بوسي كات

- (1) نهائين
- (2) كامنين (**خاصية واحدة**)
- (3) مستترين (**خاصية واحدة**)
- (4) **متأهبين**

يسمى اصحاب المصلحة الذين تتوفر فيهم **الخصائص الثلاثة** لنموذج الشرعية والقدرة والإلحاح ، بأصحاب المصلحة :

- (1) المسيطرين
- (2) المستترين
- (3) **النهائين** ص 25 بوسي كات
- (4) المتأهبين

الشركاء الذين تتوفر لديهم **خاصيتا السلطة (أو القدرة) والإلحاح** ، يسمون بالشركاء : ص 26 بوسي كات (الجدول)

- (1) التقديرين
- (2) **الخطرين**
- (3) التابعين
- (4) المطالبين

حسب نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح يطلق مسمى الشريك الخطر ، على من لدية : ص 26 بوسي كات (الجدول)

- (1) السلطة والشرعية والإلحاح
- (2) السلطة فقط
- (3) السلطة والإلحاح دون الشرعية
- (4) الشرعية والإلحاح دون السلطة

الاستراتيجية الملائمة عند تقاطع الفرص مع نقاط الضعف في مصفوفة SWOT ، هي : ص 27 بوسي كات

- (1) الاستراتيجية الهجومية (عند تقاطع الفرص مع نقاط القوى)
- (2) الاستراتيجية الدفاعية (عند تقاطع تهديدات مع نقاط القوى)
- (3) استراتيجية الانتظار
- (4) استراتيجية إعادة التمويع (عند تقاطع تهديدات مع نقاط الضعف)

تنصح المنظمة عند تقاطع الضعف مع وجود التهديدات ، في مصفوفة SWOT ، باتتبع استراتيجية : ص 27 بوسي كات

- (1) دفاعية
- (2) هجومية
- (3) إعادة التمويع
- (4) الانتظار

عند تقاطع التهديدات مع نقاط الضعف في مصفوفة ، تكون الاستراتيجية الملائمة هي : ص 27 بوسي كات

- (1) الاستراتيجية الدفاعية
- (2) استراتيجية الهجومية
- (3) الاستراتيجية إعادة التمويع
- (4) استراتيجية الانتظار

(المحاضرة السابعة)

تقسيم المنظمة إلى نشاطات او مجالات او وحدات ، يصطلح عليه : ص 28 بوسي كات

- (1) التجزئة السوقية (عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة)
- (2) التجزئة الاستراتيجية تعريف ثاني (تعني حصر وجرد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها)
- (3) التحليل البيئي
- (4) التجزئة الوظيفية

يسمى مجال النشاط العادي للمنظمة الذي يضم مجموعة من المنتجات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية : ص 29 بوسي كات

- (1) منظمة أعمال
- (2) وحدة أعمال استراتيجية تعريف ثاني (قطاع أعمال او خط انتاج او مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين)
- (3) سوق مستهدف
- (4) قطاع سوقي

يعبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق والي غاية استبعاده وخروجه منها ، عن :

- (1) استراتيجية المنتج
- (2) دورة حياة المنتج (ظهرت في منتصف الاربعينات) ص 29 بوسي كات
- (3) اسواق المنتج
- (4) الطلب على المنتج

يعبر الإطار الزمني لاتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق و إلى غاية خروجه منها : مكرر ص 29 بوسي كات

(1) الدورة الاقتصادية

(2) دورة حياة المنتج

(3) الطلب

(4) السوق

تتمثل إحدى خصائص مرحلة تقديم المنتج لدورة حياة المنتج ، في : ص 30 بوسي كات

(1) التوسع في التوزيع والبحث عن اسواق جديدة (من خصائص مرحلة النمو + مرحلة النضج)

(2) ارتفاع نسبة الأرباح (من خصائص مرحلة النمو)

(3) ارتفاع تكاليف انتاج

(4) زيادة كميات الإنتاج (انخفاض كميات الإنتاج)

من خصائص مرحلة النمو لدورة حياة المنتج : ص 30 بوسي كات

(1) ارتفاع تكاليف الإنتاج (من خصائص مرحلة التقديم)

(2) انخفاض كميات الإنتاج (من خصائص مرحلة التقديم)

(3) انعدام اقتصاديات الحجم (من خصائص مرحلة التقديم)

(4) زيادة نسبة الأرباح

خصائص مرحلة التقديم المنتج لدورة حياة المنتج :

1- ارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض كمياته (نسبة التكاليف الثابتة لإجمالي التكاليف) .

2- الجهل بالمنتج ، مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل إزاءه .

3- مبيعات منخفضة وبالتالي ارباح منخفضة .

4- عدم التوسع في الإنتاج وانعدام اقتصاديات الحجم .

خصائص مرحلة النمو المنتج لدورة حياة المنتج :

1- التوسع الكمي في الإنتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله .

2- كثرة المنافسة والصراعات على المستهلكين لتعظيم الحصص السوقية .

3- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق واسواقا جديدة .

4- ثبات الاسعار او ميلها الي الانخفاض .

5- زيادة نسبة الأرباح وحجمها .

خصائص مرحلة النضج المنتج لدورة حياة المنتج :

1- الاحتفاظ بنفس اتجاهات الإنتاج الواسع على مستوى الحجم وكذا تطوير المنتج .

2- ميل الاسعار الي الانخفاض التدريجي مع استخدامها كوسيلة

مهمة لتنشيط المبيعات .

3- البحث عن قنوات توزيع واسواق جديدة .

4- تركيز الجهود على تنشيط المبيعات .

خصائص مرحلة التدهور المنتج لدورة حياة المنتج :

1- الانكماش في حجم الإنتاج والاكتفاء بالاشكال الرئيسية للمنتج .

2- ضعف الإيرادات مع ميل الاسعار السريع نحو الانخفاض لتنشيط المبيعات .

3- جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات .

4- الانكماش في قنوات التوزيع بسبب تخلي الموزعين عن

(المحاضرة الثامنة)

تتكون مصفوفة BCG من : ص 33 بوسي كات

(1) اربعة خانات

(2) ستة خانات

(3) ثمانية خانات

(4) عشرة خانات

تشير علامات الاستفهام في مصفوفة BCG الى الانشطة التالية : ص 34 بوسي كات

- (1) تؤول الى الزوال (خانة الكلاب)
- (2) تكون في مرحلة الانطلاق
- (3) تبني عليها المنظمة نجاحها المستقبلي (خانة أنشطة النجم)
- (4) تتجه الى الاستقرار بعد فترة النمو الكبيرة (خانة البقرة الحلوب)

تنسب مصفوف جنرال الكترينك الى : ص 36 بوسي كات

- (1) مجموعة بوسطن الاستشارية
- (2) مكتب mckinsey للاستشارات غير مباشر
- (3) مايكل بورتر M.porter
- (4) انصوف I.Ansoff

		المكانة التنافسية		جاذبية الصناعة
منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
	اخضر	اخضر	مرتفعة	مرتفعة
اصفر	اصفر	اخضر	متوسطة	متوسطة
احمر	احمر	اصفر	ضعيفة	ضعيفة

اللون الاخضر يشير الي : درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار :-
 1- درجة المكانة التنافسية مرتفعة ودرجة جاذبية الصناعة مرتفعة
 2- درجة المكانة التنافسية مرتفعة ودرجة جاذبية الصناعة متوسطة
 3- درجة المكانة التنافسية متوسطة ودرجة جاذبية الصناعة مرتفعة

اللون الاصفر يشير الي : درجة متوسطة من أولويات الاستثمار :-
 1- درجة المكانة التنافسية مرتفعة ودرجة جاذبية الصناعة ضعيفة
 2- درجة المكانة التنافسية متوسطة ودرجة جاذبية الصناعة متوسطة
 3- درجة المكانة التنافسية منخفضة ودرجة جاذبية الصناعة مرتفعة

اللون الاحمر يشير الي : درجة منخفضة من أولويات الاستثمار :-
 1- درجة المكانة التنافسية متوسطة ودرجة جاذبية الصناعة ضعيفة
 2- درجة المكانة التنافسية منخفضة ودرجة جاذبية الصناعة متوسطة
 3- درجة المكانة التنافسية منخفضة ودرجة جاذبية الصناعة ضعيفة

عند التقاطع الذي تكون فيه درجة المكانة التنافسية مرتفعة ودرجة الصناعة متوسطة في مصفوفة جنرال الكترينك فإن ذلك يشير الى:

- (1) درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار ص 36 بوسي كات (الجدول)
- (2) درجة متوسطة من أولويات الاستثمار
- (3) درجة منخفضة من أولويات الاستثمار
- (4) عدم الاستثمار بالمرّة

(المحاضرة التاسعة)

الاستراتيجية التي تندرج ضمن استراتيجيات التخصص (مستوى النشاط) هي استراتيجية : ص 40 بوسي كات

استراتيجيات التخصص (مستوى النشاط) :

- 1- استراتيجية قيادة التكلفة . 2- استراتيجية التميز . 3- استراتيجية التركيز .
- 4- إتباع أكثر من استراتيجية أساس .

(1) التركيز

(2) التنوع

(3) تطوير المنتج

(4) تطوير السوق

من الحالات التي تناسب اتباع استراتيجية قيادة التكلفة هي :

(1) نمطية السلع المقدمة ص 41 بوسي كات

(2) وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج

(3) انعدام المرونة السعرية للطلب

(4) عدم القدرة على الانتاج بشكل كبير

متطلبات نجاح استراتيجية قيادة التكلفة :

- 1- الاهتمام بالانتاج : ليس هناك من ينتج السلعة بسعر اخص .
- 2- الاهتمام بالتسويق : الاسعار الاقتصادية محور الاهتمام .
- 3- وجود طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي الي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين .
- 4- نمطية السلع المقدمة .
- 5- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- 6- محدودية تحول العميل لمنافس آخر .

استهداف المنظمة بشكل أساسي لشريحة من السوق ، يعبر عن استراتيجية : ص 42 بوسي كات

(1) التنوع .

(2) التركيز

(3) التميز

(4) الهيمنة بالتكاليف

الاستراتيجية الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر ، هي استراتيجية : ص 42 بوسي كات

(1) التنوع

(2) التميز (التي تسعى بموجبها المؤسسة الي التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد)

(3) التركيز

(4) قيادة التكلفة (الحصول على ميزة التكلفة اقل وذلك بالوصول الي وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف انتاج اقل من تكاليف انتاج منافسيها في الصناعة (وتعرف بالهيمنة (السيطرة) الشاملة بالتكاليف))

(المحاضرة العاشرة)

يقترح **Ansoff** على المنظمة لزيادة الحصة السوقية ، تبني استراتيجية اختراق السوق من خلال بيع : ص 43 بوسي كات

- (1) نفس المنتجات لنفس الاسواق
- (2) نفس المنتجات لاسواق جديدة (التوسع السوقي)
- (3) منتجات جديدة لنفس الاسواق (تطوير المنتج)
- (4) منتجات جديدة لاسواق جديدة (التنوع)

عندما ترغب المنظمة في حماية هويتها ، فان الخيار المفضل للنمو هو ان تبني استراتيجية : ص 45 بوسي كات

- (1) النمو من الداخل غير موجود نصا
- (2) مخزون الأمان
- (3) نقطة إعادة الطلب
- (4) المخزون الفوري

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة اخرى او اكثر يشير الى : ص 46 بوسي كات

- (1) تحالف التكامل (أي ان تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما)
- (2) الاندماج
- (3) التحالف (هي شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين او اكثر للقيام بالتزامات معينة ، يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ او الاندماج)
- (4) الشراكة (هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة)

(المحاضرة الحادية عشر)

يتجسد الإبداع الاستراتيجي من خلال : ص 47 بوسي كات

- (1) تقديم مفاهيم مألوفة
- (2) تحقيق أرباح معتبرة عبر أساليب عمل قائمة
- (3) خلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة
- (4) تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

عندما تقدم المنظمة عرضا جديدا للإبداع بالتعديل في سلسلة القيمة ، تكون قد اتبعت استراتيجية : ص 47 بوسي كات

- (1) القطيعة
- (2) مشوشة (تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الاعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون)
- (3) التحسين التدريجي (تقدم فيها المنظمة بتحسين عرضا تدريجيا)
- (4) التركيز

وفقا لاستراتيجية المحيط الأزرق فان المحيط الحمراء تمثل : ص 48 بوسي كات

- (1) الصناعات التي لم تخرج بعد من حيز الوجود (المحيط الأزرق)
- (2) الأسواق البكر التي لم تكشف بعد (المحيط الأزرق)
- (3) الاسواق المألوفة والاعمال المروفة
- (4) المناظف المجهولة من الاسواق النائية (المحيط الأزرق)

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق عن استراتيجية المحيط الأحمر بكونها : ص 49 بوسي كات

- (1) تعتمد التنافس في الأسواق القائمة
- (2) قائمة على أساس هزيمة المنافسين
- (3) تقوم على أساس امتيازات قائمة
- (4) تستهدف مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين

تتمثل إحدى خصائص استراتيجية المحيط الأحمر في : ص 49 بوسي كات

- (1) اعتمادها على الطلب الموجود وتبعتها له
- (2) خلقها لطلب جديد واستيلائها عليه
- (3) خلقها لمساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين
- (4) انها تنطلق من فكرة امكانية تغيير ظروف قطاع النشاط

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
يمكن تغيير ظروف القطاع	ظروف قطاع النشاط معطاه
مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين	المنافسة في سوق قائمة
تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محدودة عبر السيطرة على السوق	الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم بخلق ميزة تنافسية واستخدامها
خلق طلب جديد والإستلاء عليه	التبعية للطلب الموجودة
إنشاء القيمة بالذهاب الى أبعد من حدود قطاع النشاط	استغلال امتيازات قائمة في تطوير وتحسين القيمة (في حدود ما يسمح به قطاع النشاط)

(المحاضرة الثانية عشر)

معيار تقييم البدائل الاستراتيجية المتعلق بالأداء المنتظر من حيث الربحية والخطورة ، هو معيار : ص 52 بوسي كات

- (1) القبول
- (2) إمكانية التنفيذ (المتعلق بتقييم إمكانية تفعيل البديل الاستراتيجي)
- (3) ان يكون البديل مناسباً (المتعلق بتقييم مدى تجانس وموائمة الاستراتيجية ، مع الوضعية الحالية للمنظمة)
- (4) المنطق الاستراتيجي

المعيار الذي يبين ما إذا كان البديل الاستراتيجي يتوفر على منطق استراتيجي ام لا هو معيار : ص 52 بوسي كات

- (1) المناسبة
- (2) القبول
- (3) إمكانية التنفيذ
- (4) إمكانية التفعيل

(المحاضرة الثالثة عشر)

عندما تتغير المنشأة تدريجيا ولكن بمعدلات اقل من معدل تغير البيئة ، وبما يؤدي لان تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الاسواق فان ذلك يعبر عن : ص 60 بوسي كات

- (1) الانحراف الاستراتيجي
- (2) التغيير الاستراتيجي
- (3) التغيير الانتقالي
- (4) التغيير التدريجي

من العلامات التي تدل على احتمال وقوع المنظمة في الانحراف الاستراتيجي : ص 60 بوسي كات

- | | |
|---|---|
| <p>علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير . 2- وجود قوى رئيسية تقف اما التغيير . 3- اهتمام محدود بالبيئة . 4- تدهور الأداء نسبيا ، مما قد يعنى التوجه نحو الانحراف الاستراتيجي . | <ol style="list-style-type: none"> (1) التنوع الكبير في ثقافة المنظمة (2) الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة (3) <u>وجود قوى رئيسية تقف امام التغيير</u> (4) التحسن التدريجي في الاداء |
|---|---|

اسلوب ادارة التغيير الذي يتناسب اكثر مع التغيير الانتقالي السريع ، هو : ص 61 بوسي كات

- (1) الاتصال (يصلح في التغيير التدريجي ، وحتى في حالة التغيير الانتقالي ، عندما لاتكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة)
- (2) المشاركة (يصلح في التغيير التدريجي ، وحتى في حالة التغيير الانتقالي ، عندما لاتكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة)
- (3) التدخل (وسطا بين الاساليب) **(يستخدم في الحالتين)**
- (4) الاكراه

(المحاضرة الرابعة عشر)

تسمى الرقابة التي تتعلق بقياس الأداء العام للمنظمة ومدى تحقق المزايا التنافسية ، بالرقابة : ص 62 بوسي كات

- (1) التشغيلية
- (2) العملية
- (3) الاستراتيجية
- (4) التكنيكية

تسمى الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة ، بالرقابة : ص 63 بوسي كات

- (1) التشغيلية (تسمى بالرقابة على مستوى الاقسام)
- (2) التنفيذية (تسمى بالرقابة على مستوى الاقسام)
- (3) التكنيكية
- (4) الاستراتيجية

تتمثل آلية قياس الأداء الذي يغطي جملة الأبعاد التي تساهم بفاعلية في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة، في :

- (1) المقارنات المرجعية
- (2) الرقابة المالية
- (3) بطاقة الأداء المتوازن ص 66 بوسي كات
- (4) المراجعة الاستراتيجية

مؤشرات القياس المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية ، تستهدف : ص 67 بوسي كات

- (1) قياس الكفاءة فقط
- (2) قياس الفعالية فقط
- (3) قياس الأداء المالي فقط
- (4) قياس الكفاءة والفعالية

الجانب الذي يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تلميتها لتحقيق اهداف المنشأة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن

هو : ص 68 بوسي كات

- (1) المنظور المالي
- (2) منظور التعلم والنمو
- (3) منظور العميل
- (4) منظور العمليات الداخلية

المنظور المالي : يحدد الأداء المالي من الاستراتيجية ، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للاداء المتوازن .

منظور العميل : 1- يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات ان تختارها للمنافسة . 2- يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين .

منظور العمليات الداخلية : 1- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية . 2- يحدد موقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل .

منظور التعلم والنمو : الباقية 1- يحدد المعلومات وتقنيات الضرورية المطلوبة . 2- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح.