

# الإدارة الإستراتيجية

الملخص عبارة عن محتوى المادة

شامل اسئله آخر ترمين للدكتور أحمد بلالي + الواجب للترم الماضي

،، لاتنسونا من دعواتكم الطيبة،، (( أخوكم المنادي ))



((المحاضرة الاولى))

يرجع أصل كلمة " إستراتيجية " إلى العبارة اليونانية "Strategos" التي تعني \_\_\_\_\_ ، وبمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات

- فنون الحرب وإدارة المعارك - الادب والعلم - التعلم والفن - لس مما ذكر صحيح

يرجع أصل كلمة " إستراتيجية " إلى العبارة "Strategos" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، وبمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات

- الاتينية - اليابانية - اليونانية - ليس مما ذكر صحيح

ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال ..... إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية ، ثم توالى استعمال هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع.

- الاستراتيجية - الاعمال - العمل - كل ما ذكر صحيح

تصوّر المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها

- تعريف I.Ansoff - تعريف Chandler - الاستراتيجية - أ و ج (تعريف I.Ansoff و انصوف) و الاستراتيجية

تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات إن الإستراتيجية إذن، ليست سوى عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه الأهداف.

- تعريف I.Ansoff - تعريف Chandler - الاستراتيجية - أ و ب (تعريف Chandler و الاستراتيجية)

تصوّر المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها

- تعريف Chandler - تعريف Ph.Kotler - تعريف I.Ansoff - تعريف Jauch et Glaueck

وقد أكد \_\_\_\_ على أن المنظمة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالريح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جدا كالأهداف المالية لسنة أو سنتين ، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصيانة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلتها التنظيمية

- انصوف - Chandler - Ph.Kotler

وهو احد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري هو

- انصوف - Chandler - Ph.Kotler

إن \_\_\_\_ إذن ليست سوى عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه الأهداف

- تعريف I.Ansoff - تعريف Chandler - الاستراتيجية

خصائص الإستراتيجية :

1. الإستراتيجية عمل فكري
2. تؤدي الى تخصيص الموارد
3. تلزم المنظمة على المدى الطويل
4. تحدد مجالات نشاط المنظمة
5. تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها
6. تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها
7. تستهدف التوفيق بين تطلعت أصحاب المصلحة
8. جميع ما ذكر صحيح



### من خصائص الاستراتيجية كونها :-

- تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها
- تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة
- لا تهتم الا بمصالح ملاك المنظمة

### من خصائص الاستراتيجية كونها :-

- تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة
- لا تهتم الا بمصالح ملاك المنظمة
- تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة
- تستهدف التوفيق بين تطلعت أصحاب المصلحة

### من خصائص الاستراتيجية كونها :-

- تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة
- لا تهتم الا بمصالح ملاك المنظمة
- تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة
- تحدد مجالات نشاط المنظمة

هو بشكل عام نظام متكامل ومن خلاله تتم تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد وهو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن - الخطه التكتيكيه - القرار الاستراتيجي - مفهوم التخطيط الاستراتيجي - الخطه التشغيليه

### أهميه التخطيط الاستراتيجي ؟

1. يحدد مجالات تميز المؤسسة بالمستقبل ومجالاتها بما يتلاءم مع إمكاناتها 2. تطوير التنافس المستقبلية
3. يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة
4. كل ما ذكر صحيح

طول المدى لا يعد .....للقول بأستراتيجية الامور أم عدمها

- غير معيار كافيأ
- معياراً كافيأ

يعرفها هي جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها

- Ph.Kotler
- Jauch et Glaueck-
- Barnet et Wilsted-

يعرفها هي جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- مفهوم الاستراتيجية

يعرفها على أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات

- Ph.Kotler
- Jauch et Glaueck-
- Barnet et Wilsted-

يعرفها على أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- مفهوم الاستراتيجية

يرى أنها عملية خلق محفظة أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتحديات في السوق وبناء نقاط القوة

والضعف داخل المنظمة ووضع أهداف لأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها

- Ph.Kotler
- Jauch et Glaueck-
- Barnet et Wilsted-

يرى أنها عملية خلق محفظة أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتحديات في السوق وبناء نقاط القوة

والضعف داخل المنظمة ووضع أهداف لأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- مفهوم الاستراتيجية

كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك بحيث تتضمن مراحلها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابها كذلك تعتبر ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة

- التخطيط الاستراتيجي - الادارة الاستراتيجية - الميزة التنافسيه

هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكها

- تعريف Mc Fetridge 1995 - تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية - تعريف M. Porter

هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكها

- المنشأة التنافسية - الادارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي

أنها تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما ان تخلقها لربائنها بحيث يمكن ان تاخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة

- تعريف Mc Fetridge 1995 - تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية - تعريف M. Porter

أنها تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما ان تخلقها لربائنها بحيث يمكن ان تاخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة

- الادارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية

وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها بحيث يرى بان تنافسية المنظمة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح.

- تعريف Mc Fetridge 1995 - تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية - تعريف M. Porter

وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها بحيث يرى بان تنافسية المنظمة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح.

- الادارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية

تصنيف الأبعاد إلى (أربعة) على حسب الباحثون :

1. التكلفة 2. الجودة 3. الوقت 4. المرونة للحجم ومزيج المنتجات وأضيف لها الإبداع 5. جميع ما ذكر صحيح

الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي علاقة \_\_\_\_\_ بينهما بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار والاستراتيجية \_\_\_\_\_ من ان تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار

- علاقة كبيرة ، أكبر

- علاقه صغيرة ، أصغر

هي طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيها

- قرارات تشغيلية - قرارات تكتيكية - قرارات استراتيجية

هي متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية في المنظمه

- قرارات تشغيلية - قرارات تكتيكية - قرارات استراتيجية

وهي قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة الفرق بين القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية

- قرارات تشغيلية - قرارات تكتيكية - قرارات استراتيجية

## القرارات التشغيلية أو العملية هي

- تأثيرها محدود ومدتها قصيرة وأمكانيتها سهلة وأبعادها محدودة العدد وأهدافها واضحة وتكرارها كثير وطبيعه القرار استغلال الامكانيات ومهاراتها محدوده ومعياره
- تأثيرها شامل لجميع المؤسسة ومدتها طويله وأمكانيتها صعبه ومكلفه وأبعادها متعددة وأهدافها غامضة وتكرارها شبة نادرة وطبيعه القرار خلق إمكانيات جديدة ومهاراتها متباينة وخلاقة

## القرارات الاستراتيجية هي

- تأثيرها محدود ومدتها قصيرة وأمكانيتها سهلة وأبعادها محدودة العدد وأهدافها واضحة وتكرارها كثير وطبيعه القرار استغلال الامكانيات ومهاراتها محدوده ومعياره
- تأثيرها شامل لجميع المؤسسة ومدتها طويله وأمكانيتها صعبه ومكلفه وأبعادها متعددة وأهدافها غامضة وتكرارها شبة نادرة وطبيعه القرار خلق إمكانيات جديدة ومهاراتها متباينة وخلاقة

## مستويات الإدارة الإستراتيجية هي :

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة أو مستوى المنظمة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر

فإن هذا المستوى تختص الإستراتيجية بكل أنشطة المنظمة بدءاً من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

وهو يكون مسئولية بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

علما أن مجال كل نشاط استراتيجي يمكن أن يكون منظمة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجيتها

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

وهي تنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

فإن الأهداف الإستراتيجية التسويقية أو إستراتيجية الإنتاج أو إستراتيجية التمويل ليس سوى مداخل....

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة - إستراتيجية وحدات الأعمال - الإستراتيجية الوظيفية - كل ما ذكر صحيح

عمليات الإدارة الإستراتيجية وهي أربعة عناصر :

- التحليل الاستراتيجي - الاختيار الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية - الكل

ومنه تحليل البيئة و تحليل المنشأة و تحليل أصحاب المنشأة

- الاختيار الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية

ومنه معرفة البدائل وتقويم البدائل واختيار البديل المناسب

- الاختيار الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية

ومنه الهيكله إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات وتخصيص الموارد بتحديد الموارد المطلوبة و طريقة توزيعها واعادة تأهيلها و إدارة التغيير

- الاختيار الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية

يهتم بتصميم نظم الرقابة لمراجعة الأداء وصحة القرارات والمعلومات والارتكاز على نظم الرقابة و المؤشرات والمرجعيات

- الاختيار الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الاولى ))

تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات هو تعبير لمفهوم

- الخطة التكتيكية - القرار الاستراتيجي - الاستراتيجيه - الخطة التشغيليه

من خصائص الاستراتيجيه كونها :-

- تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمه

- تحدد علاقات المنظمه بيئتها

- لاتهتم الا بمصالح ملاك المنظمه

جميع مايلي يدخل ضمن خصائص الإستراتيجيه ، ماعدا :-

- الاستراتيجيه عمل فكري

- الاستراتيجيه تستهدف تحقيق تطلعات ملاك المنظمه دون غيرهم - الاستراتيجيه تحدد علاقات المنظمه مع بيئتها

ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه :

- أعم وأشمل من الإدارة الاستراتيجية

- سابق لظهور الإدارة الاستراتيجية

- نتيجة لتطور الإدارة الاستراتيجية

- ظهر بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

القرار الوظيفي متوسط المدى المتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية هو قرار

- تكتيكي - تشغيلي - استراتيجي - متعلق بمستوى العمليات

القرارات طويلة المدى الهادفة إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة هي القرارات :

- الاستراتيجيه - التكتيكية - التشغيلية - الوظيفية

تمتاز القرارات الاستراتيجية بمقارنه بالتشغيليه بكونها

-محدودة التأثير - تتطلب مهارات محددة ومعيارية - ذات أبعاد محدودة العدد - لايمكن التراجع عنها بسهولة

تتواجد وحدات الاعمال الاستراتيجية

- على مستوى سوق معين فقط

- على مستوى صناعه معينه فقط

- حتى على خط إنتاج محدد

تصنف استراتيجيات الانتاج والتسويق حسب مستويات الادارة الاستراتيجية ضمن

- الاستراتيجية الكلية للمنظمة - الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة - استراتيجيات وحدات الاعمال - استراتيجيات النمو  
يدخل ضمن الاختيار الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية

- تخصيص الموارد - إدارة التغيير - تقويم البدائل - إعادة تصميم المنشأة

يدخل ضمن التنفيذ الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية

- تحليل أصحاب المصلحة - تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة - تصميم نظم الرقابة - توزيع الموارد

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الاولى ))

تعدُّ المنظمة لاهدافها الرئيسية و تخصصُّ الموارد المطلوبه لتحقيق هذه الاهداف, هو تعبير عن

- الاستراتيجية - الميزة التنافسية - الفجوة الاستراتيجية - القرار الاستراتيجي

تعرف القرارات متوسطة المدى التي تركز على الابعاد الوظيفية في المنظمة , بالقرارات

- التنفيذيه - التكتيكية - التشغيلية - الاستراتيجية

من الجوانب التي يمتاز بها القرار الاستراتيجي مقارنة بالتشغيلي

- محدودية التأثير - وضوح الهدف - كثرة التكرار - الشمول

من خصائص القرارات التشغيلية كونها

- نادرة الحدوث - تتطلب أجالاً طويلة للتنفيذ - يمكن التراجع عنها بسهولة - ذات أبعاد متعددة

أحد مكونات التنفيذ الاستراتيجي :

- تقويم البدائل المتاحة - إدارة التغيير - التحليل البيئي - اختيار البديل المناسب

مستوى الادارة الاستراتيجية الذي تدخل ضمنه استراتيجية التمويل أو التموين هو

- المستوى الكلي - المستوى الوظيفي - مستوى وحدات الاعمال - المستوى التشغيلي

## ((المحاضرة الثانية))

### مقدمه

يتمثل المكون الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو إعلان لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء .....

- رقم مميز
- اسم مميز
- لوحه مميزة
- ليس مما ذكر صحيح
- أهداف
- رسالة
- ميزة
- منظمة

هو عبارة عن جملة او عدة جمل تتضمن بيانات خاصة وتميزها وتوضح سبب تواجد المنظمة وإطار نشاطها وتحتوى على تطلعات أصحاب المصلحة وهم ما يميزها تعبر وتبرر عن سبب الرئيس الذي توحد من أحله هذه المنظمة مثل رسالة جامعة الملك فيصل وهي خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم والتعلم وكذلك شركة نادك تقدم اغذية وخدمات ذات جودة عالية تواكب وتفوق متطلبات المستهلك وتحقق تطلعات المساهمين

- رسالة المنظمة
- رؤية المنظمة
- قيم المنظمة
- الثقافة التنظيمية للمنظمة

توضح إلى أين تحتاج المنظمة ان تتجه فهي تعني بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً إذن تعبير عما تريد المنظمة ان تصبح اليه وانها كذلك فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف وتظهر الرؤية في شكل تحدٍ نماذج لبيان الرؤية مثل جامعة فيصل ان تكون إحدى الجامعات الرائدة في التعليم وشركة نادك ان تكون المنتجة والمسوقة الأولى بالشرق الأوسط

- رسالة المنظمه
- رؤية المنظمة
- قيم المنظمة
- الثقافة التنظيمية للمنظمة

**صياغة رسالة المنظمة هي :**

- الخطوة الأولى هي إدراك تعريف أو تحديد النشاط او مجال عمل المنظمة
- الخطوة الأولى هي الوضوح ودقة التعبير
- الخطوة الأولى هي تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة

**صياغة رسالة المنظمة يجب ان تقوم بتعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد وهي :**

1. من المطلوب إشباع حاجاته مجموعة العملاء
2. ماهي الحاجات المطلوب حاجاتها ؟
3. كيف يتم إشباع حاجات العملاء بأي المهارات او المعرفة او الكفاءات المتميزة ويقترح ديريك التوجه بالمستهلك
4. كل ما ذكر صحيح

**خصائص الرسالة الفاعلة :**

1. الوضوح ودقة التعبير
2. التكيف مع بيئة المنظمة
3. تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة
4. الجمع بين التحدي والواقعية
5. إثارتها لمشاعر وعواطف إيجابية تجاه المنظمة
6. توليدها الانطباع بأن الشركة ناجحة ولديها توجه واضح
7. الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة
7. كل ما ذكر صحيح



## عناصر الرسالة الفاعلة :

1. مجال العمل المنتجات والعلماء ومآلاته المستهدفة
  2. المزايا التنافسية والكفاءات المحورية
  3. ثقافة المنظمة والقيم الرئيسية للمنظمة او المعايير القيادية الهادفة التي تقود وتشكل سلوك العاملين بها
  5. الأهداف الغايات الرئيسية
- 6- جميع ما ذكر صحيح

وهي تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها وكيف يعزز المدراء إدارة شؤون العمل فضلاً عن نوع التنظيم وتحقيق رسالتها

- النزاهة - الإبداع - المسؤولية الاجتماعية - القيم

حيث أن ..... عن القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة المنظمة، فهي بذلك تعد أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية.

- النزاهة - الإبداع - الثقافة التنظيمية - المسؤولية الاجتماعية

## أهمية القيم للمنظمة :

1. تحدد الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة
2. تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية
3. تساعد على احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة
4. تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية
5. تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع وتحدد دائرة التزامها
6. تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة
7. كل ما ذكر صحيح

نموذج عن القيم في جامعة الملك فيصل : تعتمد وفقاً للشريعة الإسلامية وفي اتخاذ قراراتها وصياغة أهدافها التي تتضمن :

1. الريادة
2. الإبداع
3. المسؤولية الاجتماعية
4. الالتزام بالتعلم المستمر
5. النزاهة
6. كل ما ذكر صحيح

وضعت تي أي قيما مشتركة ومعتقدات والتي توحدنا كشركة وتوجه تصرفاتنا وقراراتنا

- الاستقامة - القيم Values - الابتكار - الالتزام

نحن نحترم ونقدر الناس من خلال معاملة الآخرين كما نحب أن نعامل ونكون أمناء نمثل أنفسنا ومقاصدنا بصدق

- الاستقامة Integrity - القيم Values - الابتكار - الالتزام

نحن نتعلم ونبتكر بإدراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي إلى نمو النشاط كذلك النمو الشخصي وتصرف بجرأة

- الاستقامة Integrity - القيم Values - الابتكار Innovation - الالتزام

نتحمل مسؤولية أن نكون في أفضل الحالات التنافسية من أجل T.I. نحن نلتزم بالفوز من أجل تكريس أنفسنا

- الاستقامة Integrity - القيم Values - الابتكار Innovation - الالتزام Commitment

## الأهداف والغايات الرئيسية :

1. تمثل حالة ومستقبلية مرغوبة
2. الغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله
3. التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة
4. مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية
5. جميع ما ذكر صحيح

## خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية :

1. تكون محددة
2. قابلة للقياس
3. قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي
4. موجهة لتحقيق النتائج
5. محددة في الزمن
6. الكل

### (( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الثانية ))

العبارة المتضمنة لبيانات عن المنظمة المعبرة عن السبب الرئيسي الذي وجدت من أجله ، هي:

- رسالة المنظمة
  - رؤية المنظمة
  - قيم المنظمة
  - الثقافة التنظيمية للمنظمة
- إن تكون شركتنا هي المنتجة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط هو تعبير عن
- الرسالة
  - الرؤية
  - القيم
  - الثقافة
- تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة :

- قبل تحديد الرسالة
  - قبل تحديد الرؤية
  - قبل تحديد الرسالة والرؤية
  - بعد صياغة بعض القيم الرئيسية
- من خصائص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، كونها :
- مستمدة من الأهداف التشغيلية
  - مستمدة من الأهداف التكتيكية
  - غير قابلة للقياس
  - واقعية وفيها نوع من التحدي

### (( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الثانية ))

البيان الموجه لأصحاب المصلحة والمعبر عما تريد المنظمة أن تصير له أو تذهب إليه استراتيجياً

- قيم المنظمة
  - ثقافة المنظمة
  - رؤية المنظمة
  - رسالة المنظمة
- تسعى شركتنا لأن تكون من بين الرواد الخمسة الأوائل عالمياً في صناعه السيارات خلال العشر سنوات المقبلة هو تعبير عن
- الرؤية
  - الرسالة
  - الثقافة
  - القيم
- تعبّر رسالة المنظمة عن

- ماتريد ان تصبح عليا
- السبب الرئيس الذي وجدت من أجله
- التحديات البيئية للمنظمة
- الفرص المستقبلية المتاحة أمام المنظمه

العبارة اليونانية ((strategos)) التي اشتقت منها كلمة الاستراتيجية ، تعني

- إدارة المعارك وفتون الحرب
- تحديد الاسواق المستهدفة
- تحديد الاهداف بعيدة المدى
- تجزئة الاسواق

دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح .... لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية

- إستراتيجية المنظمة - تحليل البيئة الخارجية العامة - التحليل البيئي - مفهوم بيئة الأعمال

وإذا علمنا أن \_\_\_\_ في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات ، أدركنا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة

- الإستراتيجية - تحليل البيئة الخارجية العامة - التحليل البيئي - مفهوم بيئة الأعمال

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها

- تحليل البيئة الخارجية العامة - التحليل البيئي - مفهوم بيئة الأعمال - ليس مما ذكر

1. تحديد العوامل وطبيعتها 2. تحديد اتجاهات هذه العوامل 3. تحديد طبيعة التأثير ومستواه .... يعتبرون من

- تحليل البيئة الخارجية العامة - التحليل البيئي - مفهوم بيئة الأعمال - ليس مما ذكر

تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء أي انها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والسياسية التي تحيط بالمؤسسة وتشمل كافة

العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها

- تحليل البيئة الخارجية العامة - التحليل البيئي - مفهوم بيئة الأعمال - ليس مما ذكر

1. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من نقاط قوة والضعف 2. تحليل البيئة الخارجية كانت العامة او التنافسية والفرص والمخاطر

- مستويات البيئة للمنظمة - مستويات التحليل البيئي - تحليل البيئة الخارجية العامة

1. البيئة الخارجية العامة 2. البيئة الخارجية الخاصة 3. البيئة الداخلية يعتبرون من

- مستويات البيئة للمنظمة - مستويات التحليل البيئي - تحليل البيئة الخارجية العامة

وهي البيئة الاقتصادية والدولية والطبيعية والبيئة القانونية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية

- البيئة الخارجية الخاصة - البيئة الداخلية - البيئة الخارجية العامة

وهي المنافسون والزبائن والمشرعون والموردون والشركاء الإستراتيجيون

- البيئة الخارجية الخاصة - البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية العامة

وهي العاملون والملاك والثقافة والهيكل التنظيمي

- البيئة الخارجية الخاصة - البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية العامة

هي مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر بشكل غير مباشر ويتم تحليل البيئة الكلية بتناول

جملة المتغيرات المحددة في تحليل ( PEST ) وهي اختصار لكل من القوى السياسية والقانونية Political والقوى الاقتصادية

Economical والقوى الاجتماعية والثقافية Social والقوى التكنولوجية Technologic

- البيئة الخارجية الخاصة - البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية العامة

ونعني بها الإطار ..... العام الذي تتواجد ضمنه المنظمة بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية الشعب وقدراته الشرائية

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

1. معدل النمو الاقتصادي 2. اتجاه الأسعار نحو التضخم 3. معدل الدخل 4. معدل الضرائب 5. سعر الفائدة 6. الموارد المتاحة من عناصر

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

وهي الثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات وحيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة وخلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

1. المستوى التكنولوجي للبلد 2. التجارة الالكترونية 3. أنظمة الدفع 4. سرعة تطور التكنولوجيا  
5. تكلفة التكنولوجيا 6. مراكز البحث والتطوير 7. الحكومة الالكترونية 8. الجامعات ومراكز البحث من عناصر

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

وهي الاهتمام بخصائص الأشخاص اللذين يمثلون مصدر الطلب على منتجات المنظمة ويتم تناول السكان بالدراسة والتحليل من حيث حجمهم او كثافتهم او تحركاتهم وتوزعهم الجغرافي

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

1. الجنس 2. التعليم 3. العمر 4. تركيبة الأسرة 5. مستويات الدخل 6. الموقع الجغرافي  
7. التركيبة العرقية 8. معدلات الولادة يعتبرون من

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

تؤثر على مجالات الأعمال كغيرها من القوى فإن التغير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

1. التقاليد 2. الاعتقادات 3. القيم 4. الأذواق 5. الاتجاهات 6. أنماط السلوك يعتبرون من

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى الديمغرافية - القوى الاجتماعية

وهي حسيبة للتغيرات في القوانين واللوائح في بيئة المنظمة وتنتج من التطورات السياسية والقانونية في المجتمع وتؤثر بشكل كبير على منظمات الأعمال

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى السياسية والقانونية - القوى الاجتماعية

1. النظام السياسي 2. مدى الاستقرار السياسي 3. تحرير الأسواق 4. تشريعات العمل 5. قوانين الشركات

- القوى التكنولوجية - القوى الاقتصادية - القوى السياسية والقانونية - القوى الاجتماعية



(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الثالثة ))

يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد :

- نقاط القوة والضعف
  - الفرص و التحديات
  - الموارد الاستراتيجية
  - الكفاءات المحورية
- تندرج دراسة النمو الاقتصادي للبلد ضمن تحليل بيئة المنظمة :
- الداخلية
  - التنافسية
  - الخارجية المباشرة
  - الخارجية العامة
- النموذج المستخدم لتحليل البيئة الخارجية العامة ( الكلية ) هو نموذج :
- قوى المنافسة
  - BCG
  - PEST
  - سلسلة القيمة
- أحد مكونات البيئة العامة للمنظمة هو :
- الزبائن
  - الموردون
  - التكنولوجيا
  - العمال

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الثالثة ))

من العناصر الأساسية المكونة للبيئة الخارجية العامة للمنظمة

- مدى الاستقرار السياسي
- الموردون
- توجهات الإدارة العليا
- الثقافة التنظيمية

تستخدم نموذج pest لتحليل البيئة

- التنافسية
- الخارجية العامة
- الداخلية
- الخارجية الخاصة

نقوم بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لأجل التعرف على

- نقاط القوة والضعف
- الفرص و المخاطر
- الكفاءات المحورية
- القدرات الأساسية

يتمثل احد أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، في

- مصفوفة جنرال الكترك
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- نموذج سلسلة القيمة
- نموذج pest

## ( المحاضرة الرابعة )

وإذا علمنا أن بيئة.....هي البيئة الأكثر مباشرة وارتباطا والتصاقا

- الصناعة(البيئة التنافسية) - بورتر - هيكل الصناعة - القطاع

فإن \_\_\_\_ يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات

- بورتر - هيكل الصناعة - القطاع - السوق

يقول \_\_\_\_ الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة

- بورتر - هيكل الصناعة - القطاع - السوق

\_\_\_\_ لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة

- بورتر - هيكل الصناعة - القطاع - الوضعية التنافسية النسبية

هي مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض

- القطاع - الصناعة

فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد والصناعة جزء من القطاع مثل قطاع الاتصالات يشمل معدات

الاتصالات وخدماتها

- القطاع - الصناعة

هناك علاقة بين الصناعة والسوق فمن خلال \_\_\_\_ يتم تحديد أقسام السوق

- بورتر - هيكل الصناعة - القطاع - الصناعة

فيشمل مجموعة الخصائص الفنية والأقتصادية للصناعة المعنية.

- بورتر - هيكل الصناعة - القطاع - السوق

أقسام.....وهي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما ويمكن تمييزها على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة

مثلاً صناعة الحاسب الشخصي هناك مكتبية ومحمولة

- القطاع - السوق - المنتجين - الهيكلين

1. متنافسون الصناعة والمزاحمة ما بين المؤسسات الموجودة 2. الداخولون المحتملون

3. الزبائن 4. المنتجات البديلة 5. الموردون

- شدة المنافسة والمزاحمة بين الشركات القائمة - نموذج بورتر لتحليل الصناعة

- تهديد دخول منافسين جدد محتملين - قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

هي كثافة وحدة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة وهو الصراع التنافسي والفوز بحصة سوقية

- شدة المنافسة والمزاحمة بين الشركات القائمة - نموذج بورتر لتحليل الصناعة

- تهديد دخول منافسين جدد محتملين - قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

1. درجة نمو الصناعة 2. نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة 3. درجة تمركز المنافسين 4. مدى إمكانية تمييز المنتج ويمكن توفير أكبر ربحية لمعظم المنافسين في الصناعة ويرتبط بمدى تمييز الصناعة ودرجة تمركز عالية وتكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى تمييز واسع للمنتج وإمكانيته

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع - ودرجة تمركز عالية للمنظمات المتنافسة المشاركة - فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل - ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج

- أكبر ربحية لمعظم المنافسين في الصناعة
- أقل ربحية لمعظم المنافسين في الصناعة

لا يمكن تجاهل الداخلين المحتملين للصناعة خاصة بالنظر إلى ما يحملونه معهم من تدرجات جديدة وموارد فريدة، مع الرغبة في امتلاك حصة من السوق

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

يقصد ب..... الافراد الذين يستهلكون منتجاتها

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- بالمشترين في الصناعة

يقصد ..... قدرة المشترين على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- بقوة المساومة عند المشترين
- بالمشترين في الصناعة

1. انخفاض في أسعار العرض 2. ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة في الصناعة 3. تقليص مردودية هذه المنظمات

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

1. الولاء للماركة وتميز المنتج 2. التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج تموضع جيد ملائم لوسائل الإنتاج وامتلاك تكنولوجيا

3. اقتصاديات الحجم 4. النفاذ إلى قنوات التوزيع 5. تكاليف تحول المستهلك

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- عوائق الدخول للصناعة

تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج 2. تمثل

المشتريات جزء هاماً من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا حساسية للسعر 3. تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة

4. تكون لديهم إمكانات التكامل الأمامي 5. يمتلكون المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- تهديد دخول منافسين جدد محتملين
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

1. تكون هذه المجموعات منظمة و متمركزة في السوق 2. تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن منتجات زبائنها 3. يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة 4. تتميز منتجاتها بالجودة وان تحاط بتكاليف تحول مهمة 5. ان تكون لديها إمكانات للتكامل الخلفي

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة
- قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين)
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

وهي بالمعنى الواسع فإن كل منظمات الصناعة في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة مما يؤثر على جاذبية الصناعة

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- تهديد المنتجات البديلة
- قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين)
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

وعلمنا ان جودة البديل وتكلفته تلعب دورا اساسيا في جدية هذا التهديد ودرجة تقلبه من الزبون وهي تؤثر جزئياً في النشاط الاستراتيجي للمنظمة

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- تهديد المنتجات البديلة
- قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين)
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)

وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمنظمات من خارج الصناعة ، تحل محل منتجات المنظمات العاملة فيها.

- شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة
- تهديد المنتجات البديلة
- قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين)
- قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين)



(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الرابعة ))

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

- المركز التنافسي للمنظمة - جاذبية الصناعة - الزبائن - الموردون

مجموعه الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض ، هو :

- الصناعة - القطاع - السوق - هيكل الصناعة

إن توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة، تتحقق بفعل توفر جميع مايلي ماعدا :

- انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة - كثرة أعداد المتنافسين داخل الصناعة

- ارتفاع درجة نمو الصناعة - وجود مدى واسع لإمكانية تميز المنتج

يتمثل أحد المكونات الهامة لبيئة الصناعة. في :

- الزبائن - الثقافة السائدة - الاعراف والتقاليد - موظفي الشركة

نستخدم نموذج قوى المنافسة الخمسة لتحليل :

- البيئة الداخلية - بيئة الصناعة - البيئة العامة - البيئة الخارجية غير المباشرة

يشدد الصراع والتنافس بين شركات الصناعة ، كلما :

- كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة - كانت إمكانية تميز المنتج كبيرة

- كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة - قل عدد المتنافسين

إن قوة المساومة لدى الموردين تتحقق وتشتد ، عندما :

- تشكل منتجاتهم عنصراً ثانوياً ضمن منتجات زبائنهم - لا يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة

- يمكن التحول عن منتجاتهم بسهولة - تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي

إن قوة مساومة لدى الزبائن تتحقق وتشتد ، عندما :

- يكونون أقل حساسية للسعر - تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة قوية

- تمثل المشتريات جزء هاماً من تكاليفهم - تمثل مشترياتهم كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة

يطلق على مجموعه من الشركات التي تقدم منتجات يمكن ان تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض

- الصناعة - القطاع - السوق المستهدف - هيكل الصناعة

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الرابعة ))

تشير مجموعة الخصائص الفنية والأقتصادية للصناعة المعنية.

- تطور الصناعة - هيكل الصناعة - المنافسة داخل الصناعة - الصناعة
- تتحقق وتشتد قوة مساومة الزبائن في الصناعة ، في حالة ما إذا
- كان لديهم امكانات التكامل الامامي
- لم تكن ادبيهم المعلومات الكافية عن الاسعار والسوق
- كانت مشترياتهم تمت كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة - كانت تكاليف تحولهم الى منتجات بديلة كبيرة جدا

يطلق مفهوم بيئة الصناعة على البيئة

- الداخلية للمنظمة - العامة للمنظمة - التنافسية للمنظمة - الخارجية الغير مباشرة للمنظمة

يؤدي دخول منافسين محتملين جدد للصناعة الى

- ارتفاع في اسعار العرض بالصناعة
- ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة بالصناعة
- ارتفاع في مردودية المنظمات المتواجدة بالصناعة
- انخفاض في حدة المنافسة بين المنظمات بالصناعة

المفهوم الذي يعبر عن مجموعته من الصناعات المتربطة معا الى حد بعيد هو

- هيكل الصناعة - قطاع النشاط - اقسام السوق - الطلب

العنصر الذي يأتي في مركز نموذج القوى المنافسة الخمسة لمايكل بورتر هو

- قوة المساومة لدى الزبائن
- قوة المساومة لدى الموردين
- شدة المزاومة ما بين متنافسي الصناعة
- تهديد المنتجات البديلة

## ( المحاضرة الخامسة )

بغرض تحديد نقاط **القوة والضعف** والموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة والعوامل التي تؤثر على نشاطها وتقع ضمن مجال تحكمها ويوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات ونموذج العمل وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية

- مفهوم تحليل داخلي للمنظمة
- مفهوم تحليل خارجي للمنظمة
- مفهوم تحليل متوسط المنظمة

1. التعرف على نقاط القوة والضعف 2. التعرف على القدرات الإستراتيجية وهي أصل المزايا التنافسية 3 الكفاءات المحورية

- الهدف من تحليل المنشأة
- الهدف من التحليل الوظيفي
- الهدف من تحليل المالية

1. العوامل التي تؤثر على استمرار الميزة التنافسية 2. العوامل التي تجعل المنظمة تفقد ميزتها التنافسية

3. الكيفية التي تتجنب المنظمات من خلالها الفشل

- جوانب المنشأة للتحليل الاستراتيجي ثلاثة
- جوانب المنشأة للتحليل المالي ثلاثة

- جوانب المنشأة للتحليل الوظيفي ثلاثة
- جوانب المنشأة للتحليل الانتاجية ثلاثة

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

- التحليل الوظيفي للمنشأة
- تحليل العوامل المالية
- مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة

وظائفها الاساسية أربعة وهي : 1. الوظيفة المالية 2. وظيفة الإنتاج 3. وظيفة التسويق 4. وظيفة الموارد البشرية

- التحليل الوظيفي للمنشأة
- تحليل العوامل المالية
- مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة

مرتبطة بتحليل الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة وبإستراتيجيتها التمويلية وذلك بهدف تحديد موقفها المالي الذي يعكس انشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة وما يلحق بها

- التحليل الوظيفي للمنشأة
- تحليل العوامل المالية
- مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة

تحليل الإنتاج والعمليات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيما كالتعرف على مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المندرجة ضمن إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

- العوامل الإنتاجية
- العوامل التسويقية
- العوامل المتعلقة بالوظيفه
- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية

يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفية التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية التسويقية ومدى ملائمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج بهذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الإستراتيجية التسويقية

- العوامل الإنتاجية
- العوامل التسويقية
- العوامل المتعلقة بالوظيفه
- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية

تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف سياسات الأفراد من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق اطار العمل المناسب لهم نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال وتمتاز بمس جميع وظائف المؤسسة

- العوامل الإنتاجية
- العوامل التسويقية
- العوامل المتعلقة بالوظيفه
- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية

إطار عام لتحليل العوامل الوظيفية هو :

- العوامل المالية
- العوامل الإنتاجية
- العوامل التسويقية
- عوامل الموارد البشرية
- كل ما ذكر صحيح

## مصادر التمويل ورأس المال العامل والتدفقات النقدية

- العوامل المالية - العوامل الإنتاجية - العوامل التسويقية - عوامل الموارد البشرية - كل ما ذكر صحيح

## انظمة التصنيع وبرامج الصيانة و الجودة

- العوامل المالية - العوامل الإنتاجية - العوامل التسويقية - عوامل الموارد البشرية - كل ما ذكر صحيح

## القوى البيعية والإعلان وقنوات التوزيع

- العوامل المالية - العوامل الإنتاجية - العوامل التسويقية - عوامل الموارد البشرية - كل ما ذكر صحيح

## سياسة الاستقطاب و البرامج التدريبية ودوران العمل

- العوامل المالية - العوامل الإنتاجية - العوامل التسويقية - عوامل الموارد البشرية - كل ما ذكر صحيح

يرى Barney و Wernerfelt بأن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد المتدخلين الآخرين وعلى هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن بمواردها الخاصة

- مفهوم موارد المنظمة - التحليل المرتكز على الموارد - تصنيف الموارد - تصنيف Barney . J

يعرفها Lieberman و Montgomery أنها دلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وغير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية وغيرها ... ويرى Barney إنها تشمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات التي تسيطر وتتحكم فيها المنظمة علماً أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة

- مفهوم موارد المنظمة - التحليل المرتكز على الموارد - تصنيف الموارد - تصنيف Barney . J

تصنيف هوفر وشاندل (5) فئات 1. الموارد المالية 2. الموارد البشرية 3. الموارد المادية 4. الموارد التنظيمية 5. الموارد التكنولوجية

- مفهوم موارد المنظمة - التحليل المرتكز على الموارد - تصنيف الموارد - تصنيف Barney . J

وتعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المنظمة.

- الموارد البشرية - الموارد المادية - الموارد المالية - الموارد التنظيمية - الموارد التكنولوجية

وتشمل على مجموع مستخدمي المنظمة ومستويات تأهيلهم المختلفة

- الموارد البشرية - الموارد المادية - الموارد المالية - الموارد التنظيمية - الموارد التكنولوجية

ويندرج في إطارها الآلات المتوفرة للإنتاج وأماكن الإنتاج والتخزين والمباني والتجهيزات المختلفة.

- الموارد البشرية - الموارد المادية - الموارد المالية - الموارد التنظيمية - الموارد التكنولوجية

وتشتمل على نظم المعلومات وأنظمة مرابطة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية

- الموارد البشرية - الموارد المادية - الموارد المالية - الموارد التنظيمية - الموارد التكنولوجية

وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع.

- الموارد البشرية - الموارد المادية - الموارد المالية - الموارد التنظيمية - الموارد التكنولوجية

تصنيف Barney . J الموارد (3) أقسام لرأس المال التي تحوزه المؤسسة وهي :

- الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - كل ما ذكر صحيح

وهي المباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع

- الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - كل ما ذكر صحيح



وتتضمن مستخدمي المنظمة ومسيريها وخبراتها ومهارات مختلفة

- الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - كل ما ذكر صحيح

وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة وإجراءاتها

- الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - كل ما ذكر صحيح

1. المساهمة في خلق القيمة 2. الندرة والتفرد 3. عدم القابلية للتقليد 4. عدم القابلية للتبديل والإحلال

- نظرية الكفاءات المحورية - الخصائص الإستراتيجية للموارد - تحديد القدرات - تحليل سلسلة القيمة

تأتي ضمن المقاربات المشكلة لمدخل الموارد ويتزعمها كل من C.K.Prahalad & G. Hamel الذين استعملوا عبارة Core Competence

للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا. ويعرفان الكفاءة بشكل عام على أنها "

مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات"

- نظرية الكفاءات المحورية - الخصائص الإستراتيجية للموارد - تحديد القدرات - تحليل سلسلة القيمة

1. تشير القدرات إلى مهارات الشركة بالتنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي

2. معرفة تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد والأقسام المختلفة

3. تعد نتاجاً للهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابتها أي ان القدرات لا تتعلق إلا بالمجموعة

- نظرية الكفاءات المحورية - الخصائص الإستراتيجية للموارد - تحديد القدرات - تحليل سلسلة القيمة

الاعتماد على مفهوم القيمة (Value) بدل التكلفة (Cost) لان هذا الأخير لا يعبر دائما عن مفهوم التنافسية وفيما يتعلق بخلق القيمة

تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المنظمة تقسم حسب بورتر إلى أولية وداعمة وهي ليست منفصلة بل مترابطة عكس النشاطات المنفردة

- نظرية الكفاءات المحورية - الخصائص الإستراتيجية للموارد - تحديد القدرات - تحليل سلسلة القيمة

النشاطات الأولية تتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون وخدمات ما بعد البيع وتنقسم من الناحية الإستراتيجية

لخمسة أقسام هي :

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

وتشتمل على كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

وتتضمن كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

وتتضمن مجموع النشاطات اللوجيستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل وولائه للعلامة

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

يدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق

- الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الخارجة - الخدم - التسويق - كل ما ذكر

هي مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية  
الإمدادات الداخلية - العمليات التشغيلية أو الإنتاج - الإمدادات الداعمة - النشاطات الداعمة

وتتكون النشاطات الداعمة بدورها من عدة أقسام هي :

1. التمويل 2. التطوير التكنولوجي 3. إدارة الموارد البشرية 4. البنية الأساسية للمؤسسة 5. كل ما ذكر صحيح

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الخامسة ))

يتم التعرف على نقاط القوة والضعف من خلال تحليل بيئة المنظمة:

- الداخلية - الخارجية المباشرة - الخارجية غير المباشرة - التنافسية

يتمثل أحد الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة في :

- إدارة الموارد البشرية - العمليات التشغيلية - التسويق - الإمدادات الخارجة

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الخامسة ))

من خصائص الموارد الاستراتيجية

- الوفرة - القابلية للتقليد - القابلية للاحلال - التفرد

من مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنشأة تحليل

- هيكل الصناعة - الموارد - نفوذ السوق - الفرص والمخاطر

من النشاطات الاولية المكونة لسلسلة القيمة

- إدارة الموارد البشرية - البنية الاساسية للمنظمة

- التطوير التكنولوجي - الامدادات الخارجة

يرى مدخل الموارد ان الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في

- نفوذ السوق - تجانب قوى المنافسة الخمسة - الامكانات الخاصة للمنظمة - تأثير البيئة الخارجية

## ( المحاضرة السادسة )

ويطلق على تلك المجاميع ..... وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة. وكرد فعل على ما جاءت به المدرسة النيوكلاسيكية والذي مفاده بأن المنظمة تعمل لتعظيم أرباحها فحسب

- أصحاب المصلحة - المستثمرون - الموردون - العائد على الاستثمار

وضمن سياق ..... يأتي هذا المفهوم ليكرس اهتمام المنظمة بكل هذه المجاميع ذات الصلة والتي ترهن إلى حد كبير حياتها واستمراريتها، علماً أنه لا يمكن اليوم الحديث عن تصميم إستراتيجية للمنظمة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية

- أصحاب المصلحة - المستثمرون - المسؤولية الاجتماعية للمنظمة - العائد على الاستثمار

عبارة عن أفراد او مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في إنجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق هذه الأهداف ولهم أثر لحياة المنظمة هو تعريف

- أصحاب المصلحة - المستثمرون - الموردون - العائد على الاستثمار

(عمال+إدارة) يعتبرون ل ..... أصحاب المصلحة الداخليين - أصحاب المصلحة الخارجيين

( المجتمع +الموردون+العملاء+المنافسون ) يعتبرون ل ... أصحاب المصلحة الداخليين - أصحاب المصلحة الخارجيين

وهم الذين (ترتبط مصالحهم) بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين والموظفين والدائنين والموردين والزبائن وترتبط هذه الفئة بعقود معينة مع المنظمة ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقدة) هم يرهنون بشكل كبير زوال وبقاء المنظمة

- أصحاب المصلحة الثانويين - أصحاب المصلحة الأوليين

وهم الذين (لا تتأثر) مصالحهم كثيراً بالمنظمة كالحكومة والجمعيات والجماعات المحلية مثل البلديات

- أصحاب المصلحة الثانويين - أصحاب المصلحة الأوليين

المنظمة وأصحاب المصالح :

1. المستثمرون 2. الموردون 3. الموظفون 4. الزبائن 5. جميع ما ذكر صحيح

أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة

1. ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة

2. خلق الميزة التنافسية

3. اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من مواردها المالية والبشرية والمعرفية

4. كل ما ذكر صحيح

معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة :

1. العائد على الاستثمار

2. الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل

3. السعر والجودة وأسلوب الخدمة والرضا

4. التوريد في الأوقات المناسبة

5. تسديد الديون وقت الاستحقاق

6. تجنب مخالفات تشريعات والعمل وفقاً للقانون 7- الكل

### جوانب يجب أخذها في الاعتبار:

1. مصالحهم متباينة
2. تجاهلهم قد تكون له آثار سلبية بالمنظمة
3. تلبية جميع المطالب أمر مستحيل
4. بعض مطالبهم تكون متناقضة ومتعارضة تماماً
5. تباين تأثير أصحاب المصلحة تبعاً لتنوع البيئات
6. قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية إزاء قرارات المنظمة
7. يختلفون من بيئة لأخرى
8. قد تكون آرائهم غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة ( مجموعات الزبائن )
9. مهما يكن رد الفعل من أصحاب المصلحة قوياً او ضعيفاً يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الإستراتيجية 10. الكل

### نظرية أصحاب المصلحة وإستراتيجية المنظمة :

يتمثل الهدف الأساس في توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة Corporate Governancy ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الأسهم

فحسب أنصوف فإنه من مسؤولية المنظمة ان توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي ترتبط بعلاقة مباشرة

### متطلبات نظرية أصحاب المصلحة : مقتضياتها

1. تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة
2. التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة
3. توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الأسهم في المنظمة 4. الكل

### التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة يتم عبر

1. تحليل وحصر أصحاب المصالح وما قد ينشأ بينهم من تحالفات
2. تحديد حقوق ومصالح هذه الأطراف على المنظمة توقعاتهم
3. تحديد ووزن سلطة كل طرف
4. تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها كيف يؤثرون وكيف يتأثرون
5. تحليل جميع أنواع المسؤوليات
6. وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر
7. كل ما ذكر صحيح

### نماذج تحليل أصحاب المصلحة : نموذجين :

1. التحليل حسب السلطة والاهتمام : وهو بالنظر إلى عنصري اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة وسلطتهم فيها من جهة أخرى ويتبين عبر المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع كالتالي

## الاهتمام

	ضعيف	كبير
ضعيفة	A: بذل أدنى جهد	B: الحرص على إعلامه
كبيرة	C: الحرص على إرضائهم	D: عناصر حيوية فاعلة

## السلطة

التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح : يقوم على ثلاثة خصائص :

- القدرة - الشرعية - الإلحاح - كل ما ذكر صحيح

وتعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير أو ما يتوفر لديه من سلطة ولو عبر التحالفات

- القدرة - الشرعية - الإلحاح - كل ما ذكر صحيح

أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة وأعماله وتصرفاته

- القدرة - الإلحاح - الشرعية - كل ما ذكر صحيح

مدى إصرار صاحب المصلحة لتلبية طلباته من قبل المنظمة .

- القدرة - الإلحاح - الشرعية - كل ما ذكر صحيح

خصائص أصحاب المصلحة :

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون - الكل

لهم سلطة لكنها لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة محدودة

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أو عديمو التأثير على المنظمة

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

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

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

لهم السلطة والمصلحة لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ابالأهم الاهتمام والعناية

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

لهم السلطة والالاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يمتلكون السلطة ولجعل المنظمة تلي طلباتهم فهم بموقف تبعية تجاه الغير

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

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

- التقديرون - المطالبون - التابعون - الخطيرون - المسيطرون - النائمون - النهائيون

تحليل SWOT : هو تحديد الوضعية التي على أساسها يتم القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجة في شكل فرص وتهديدات والداخلية بشكل نقاط قوة وضعف وينتهي التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الإستراتيجية بعد التحليلين الخارجي والداخلي لتوضيح الصورة للمنظمة

## .. مصفوفة SWOT

● يظهر تحليل SWOT عموماً في شكل مصفوفة كالتالي:

سلبى	إيجابى	
▪ قائمة نقاط الضعف	▪ قائمة نقاط القوة	داخلي
▪ قائمة التهديدات	▪ قائمة الفرص	خارجي

### نقاط قوة + فرص

- الاستراتيجية الهجومية - الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية الانتظار - استراتيجية إعادة التموقع

### نقاط قوة + تهديدات

- الاستراتيجية الهجومية - الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية الانتظار - استراتيجية إعادة التموقع

### فرص + نقاط ضعف

- الاستراتيجية الهجومية - الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية الانتظار - استراتيجية إعادة التموقع

### تهديدات + نقاط ضعف

- الاستراتيجية الهجومية - الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية الانتظار - استراتيجية إعادة التموقع



أحد مكونات أصحاب المصلحة الأوليين هم

- البلديات - الحكومة - الموردون - الجمعيات

تعكس مقولة أن المنظمة يجب أن تعمل لتعظيم أرباحها فحسب ، توجه:

-نظرية أصحاب المصلحة - المدرسة النيوكلاسيكية - المسؤولية الاجتماعية للمنظمة - المسؤولية الاخلاقيه للمنظمة

من مقتضيات تحليل أصحاب ، الأخذ في الاعتبار بأن :

-مصالح أصحاب المصلحة متوافقة في العادة - تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة حتمي وضروري للمنظمة

-أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى - رد الفعل المتوقع لأصحاب المصلحة لا يجب أن يشغل الإدارة عند إعداد الاستراتيجيه

جميع مايلي يدخل ضمن مقتضيات نظرية أصحاب المصلحة ، ماعدا :

- على منظمات الاعمال أن تشتغل فقط بتحقيق الربح وليس عليها أن تهتم بمصالح الآخرين

- توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الاسهم في المنظمة

- على المنظمات الاعمال أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة

- من مسؤوليات المنظمة التوفيق بين مصالح أصحاب المصلحة

وفقاً لمصفوفة السلطة والاهتمام فإنه يتم بذل أدنى جهد مع صاحب المصلحة ، إذا كان اهتمامه

- كبيراً وسلطته ضعيفة - ضعيفاً وسلطته كبيرة - كبيراً وسلطته كبيرة - ضعيفاً وسلطته ضعيفة

من توفرت فيهم خاصيتان من خصائص نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح ، اعتبروا شركاء

- نهائيين - كامنين -مستترين - متأهين

الشركاء الذين ننوفر لديهم خاصيتا السلطة (أو القدرة) والإلحاح ، يسمون بالشركاء

- التقديرين - الخطيرين - التابعين -المطالبين

الاستراتيجية الملائمة عند تقاطع الفرص مع نقاط الضعف في مصفوفة SWOT هي :

- الاستراتيجية الهجومية - الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية الانتظار - استراتيجية إعادة التموقع

تنصح المنظمه عند تقاطع الضعف مع وجود تهديدات في مصفوفة SWOT باتباع استراتيجية :

- دفاعية - هجومية - إعادة التموقع - الانتظار

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة السادسة ))

عند تقاطع التهديدات مع نقاط الضعف في مصفوفة ، تكون الاستراتيجية الملائمة هي  
-الاستراتيجية دفاعية - الاستراتيجية هجومية - استراتيجية إعادة المتوقف - استراتيجية الانتظار

يسمى أصحاب المصلحة الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة لنموذج الشرعيه والقدرة والالاح بأصحاب المصلحة

- المسيطرين - المستترين - النهائين - المتأهين

حسب نموذج الشرعية والقدرة والالاح يطلق مسمى الشريك الخطر ، على من لديه

- السلطه والشرعية والالاح - السلطة فقط

- السلطه والالاح دون الشرعية - الشرعية والالاح دون السلطه

يتمثل أحد العناصر المكونة لأصحاب المصلحة الثانوية للمنظمة في

- الجمعيات - الموردون - الموظفين - الزبائن

## (المحاضرة السابعة)

هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، وقدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب.

- أدوات التحليل الاستراتيجي - تعريف التجزئة الإستراتيجية - تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية - مفهوم دورة حياة المنتج

1. التجزئة الاستراتيجية 2. دورة حياة المنتج 3. منحى الخبرة .... يعتبرون من

- أدوات التحليل الاستراتيجي - تعريف التجزئة الإستراتيجية - تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية - مفهوم دورة حياة المنتج

هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU. كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص. علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية. التجزئة الاستراتيجية إذن، تعنى حصر وجرد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم

- أدوات التحليل الاستراتيجي - تعريف التجزئة الإستراتيجية - تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية - مفهوم دورة حياة المنتج

تتمثل التجزئة الاستراتيجية

- إعطاء نظرة إستراتيجية أكثر دقة

- تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

- تخصيص دقيق للموارد

- كل ما ذكر

قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين و هي مجال نشاط عادي للمنظمة. تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة

- أدوات التحليل الاستراتيجي - تعريف التجزئة الإستراتيجية - تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية - مفهوم دورة حياة المنتج

يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي :

SBU1 : الألبان ومشتقاتها و SBU2 : العصائر و SBU3 : المخبوزات

و SBU4 : معلبات اللحوم و SBU5 : معلبات الخضار و SBU6 : أخرى و كل ما ذكر صحيح

معايير التجزئة الاستراتيجية هي :

1. الزبائن 2. الحاجة التي يلبيها المنتج 3. الأسواق الجغرافية

4. التكنولوجيا 5. الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث) 6. مجالات الإبداع 7. كل ما ذكر صحيح

مفهوم ظهر في منتصف الأربعينات، يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية خروجه منها وتعرف كذلك على أنها الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: التقديم، النمو، النضج، التدهور

- أدوات التحليل الاستراتيجي - تعريف التجزئة الإستراتيجية - تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية - مفهوم دورة حياة المنتج

الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج

- إن للمنتجات دورة حياة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من السوق.

- يرتبط حجم المبيعات بالمراحل المختلفة لهذه الدورة.

- إن كل مرحلة تتطلب استراتيجيات وظيفية ملائمة. - كل ما ذكر صحيح

تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار. هدفها التعريف بالمنتج ودفع المستهلك الى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

وتتمثل معالم الإستراتيجية هنا في 1. ارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض كمياته 2. الجهل بالمنتج 3. مبيعات وأرباح منخفضة 4. عدم التوسع بالإنتاج

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته أمام المنافسة. وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج.

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

ومن خصائص الإستراتيجية المنتهجة في هذه المرحلة : مهمة جاءت فقرة بالاختبار

1. التوسع الكمي بالإنتاج 2. كثرة المنافسة والصراعات

3. التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة 4. ثبات الأسعار او ميلها للانخفاض 5. زيادة نسبة الأرباح وحجمها

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

تستقر المنافسة في هذه المرحلة بحيث يصبح عدد المنافسين أقل لاستيلاء الأقوياء على السوق وخروج الضعفاء منه، وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب فيستقر ثم يشرح في التناقص

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

وتتخذ فيها الإجراءات التالية : 1. الاحتفاظ بنفس اتجاهات الإنتاج الواسع وتطوير المنتج 2. ميل الأسعار للانخفاض التدريجي

وتنشيط المبيعات كوسيلة 3. البحث عن أسواق وقنوات جديدة 4. التركيز على تنشيط المبيعات

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

وهي المرحلة التي تميل فيها الأسعار إلى الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحويل الزبائن عن الشراء

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

وهذه المرحلة تتميز بالتالي : 1. الانكماش في حجم الإنتاج والاكتفاء 2. ضعف الإيرادات 3. جهود مكثفة لتنشيط المبيعات

بشكل تخفيضات 4. الانكماش في قنوات التوزيع بسبب الموزعين

- مرحلة النمو - مرحلة التقديم - مرحلة النضج - مرحلة التدهور

### مضمون أثر التجربة :

يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم وتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين 20%، و30% في المتوسط الفكرة ظهرت مع بحث Andress سنة 1954 ثم طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، ثم طور من قبل BCG التي طبقتها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيماوية، السيارات، البناء

### مصادر أثر التجربة ينتج اثر التجربة عن عوامل كثيرة من أهمها:

1. أثر التعلم
2. التطور التقني الذي يرافق قطاع نشاط المنظمة والإبداعات الحاصلة
3. مع كبر حجم المنظمة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض
4. اقتصاديات الحجم

### أثر التجربة وحصصة المنظمة من السوق :

1. الحصصة من السوق أهم المصطلحات بالمجال الاستراتيجي
2. أهمية المصطلح ناتجة عن أثر الحصصة السوقية على التكاليف بفعل أثر التجربة
4. فكلما كانت حصصة المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الإنتاج كبيرا وكلما أدى ذلك لانخفاض التكلفة وإعطاء ميزة تنافسية بالتالي للمنظمة على منافسيها
5. لذا فهي متغير محوري في بناء الإستراتيجية

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة السابعة ))

يسمى مجال النشاط العادي للمنظمة الذي يضم مجموعة من المنتجات المتجانسة الموجهة الى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجيه واحدة

- منظمة أعمال - وحدة أعمال استراتيجية - سوق مستهدف - قطاع سوقي

يعتبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية استبعادة وخروجه منها عن :

- استراتيجيه المنتج - دورة حياة المنتج - أسواق المنتج - الطلب على المنتج

تتمثل إحدى خصائص مرحلة تقديم المنتج لدورة حياة المنتج ، في :

- التوسع في التوزيع والبحث عن أسواق جديدة - ارتفاع نسبة الأرباح - ارتفاع تكاليف انتاج - زيادة كميات الإنتاج

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة السابعة ))

تقسيم المنظمة الى نشاطات أو مجالات أو وحدات ، يصطلح عليه

- التجزئة السوقيه - التجزئة الاستراتيجية - التحليل البيئي - التجزئة الوظيفية

يعتبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية خروجه منها

- الدورة الاقتصادية - دورة حياة المنتج - الطلب - السوق

من خصائص مرحلة النمو لدورة حياة المنتج

- ارتفاع تكاليف الانتاج - انخفاض كميات الانتاج - انعدام اقتصاديات الحجم - زيادة نسبة الأرباح



## ( المحاضرة الثامنة )

مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، قدراتها الإستراتيجية والاختيارات الإستراتيجية الأنسب

- المصفوفات - أدوات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - المصفوفه

هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات

- المصفوفات - أدوات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - المصفوفه

ساهم في الإعداد للقرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال.

وهو تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يعنى بالتحليل التنافسي لمجالات النشاط الاستراتيجي

- المصفوفات - أدوات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - المصفوفه

يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي

- البعد الداخلي - البعد الخارجي - كل ماذكر صحيح

تكيم وتمثيل لوحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

- المصفوفات - أدوات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - المصفوفه

### مصفوفة ( BCG )

1. هي أولى المصفوفات ظهورا بعد PIMS

2. أعدها Henderson .B مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات وقدمت سنة 1969 م

3 تعتمد المصفوفة أساسا على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية

4. تتوزع وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر

5. يحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة

6. تتكون المصفوفة من أربعة خانة 7. كل ماذكر صحيح

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف.....، هي أنه كلما كان الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح

- المصفوفات - أدوات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي - المصفوفه

### ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما :

- معدل نمو السوق - النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية) - كل ماذكر صحيح

هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (معدل نمو سوق الوحدة الإستراتيجية بالنسبة للوحدة، ومعدل نمو قطاع النشاط بالنسبة للمنظمة ككل)

- معدل نمو السوق - النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية) - كل ماذكر صحيح

يساوي مبيعات SBU للمنظمة (مقسومه على) / متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل او الخمسة

- معدل نمو السوق - النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية) - كل ماذكر صحيح

## خانة علامة الاستفهام تظهر في هذه الخانة الانشطة التي

- تؤول الى الزوال
- تكون في مرحلة الانطلاق
- تبني عليها المنظمة نجاحها المستقبلي - تتجه الى الاستقرار بعد فترة النمو الكبيرة

وقد وصفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو..... كما قد تفشل .....

- يسرعه ، فتزول
- وتزول ، بسرعه - ببطء ، بسرعه
- ارتفاع ، انخفاض
- انخفاض ، ارتفاع

### من خصائص مراحل خانة علامة الاستفهام

- درجة عالية من النمو وحصه سوقيه متدنية
- العمل على التحول الى وضع النجوم او الانسحاب من السوق
- تتطلب نقداً ( استثمارات ) للرفع من الحصه السوقية
- يمكن للمنظمة ان تحتفظ بمجالات عديدة للتردد
- كل ما ذكر صحيح

وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو، بمعنى أكثر تحديداً الأنشطة التي لها حصه عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال.

- خانة علامه الاستفهام - خانه أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

توقعات بتحقيق الأرباح ،،، وتتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو ،،، وتستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية

- خانة علامه الاستفهام - خانه أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح .... باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

ترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدن إلا أن المنظمة تحظى فيها بحصه سوقية عالية.

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

وتعتبر وحدة الأعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق.

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

إيرادات كبيرة ناجمة عن توة المكانة التنافسية.

قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال ناجمة عن ضعف نمو السوق

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

يلاحظ أن مجال الأعمال قيم لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل ..... حصص أرباح الشركة

- خفض - رفع - متوسط

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

هي تتناسب مع المرحلة الرابعة لدورة حياة المنتج

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

ترمز للأسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها.

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً ( مع عدم الحاجة للتمويل لضعف معدل نمو السوق). تعتبر من خصائص

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

إيرادات معدومة أو شبه معدومة لضعف المكانة التنافسية... ومن صالح المنظمة التخلي عن هذه المجالات بيعها أو مشاركة أخرى فيها

- خانة علامه الاستفهام - خانة أنشطة النجم - خانة البقر الحلوب - خانة الكلاب

أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG:

1. حصر المنافسة في السعر فقط

2. حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميّين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق)

3. الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية

4. افتراضها أن البيئة غير مضطربة

5. الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج 6. كل ما ذكر صحيح

تسمى هذه \_\_\_\_ أيضاً بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى تقاطع محورين

- التنوع - التركيز - التميز - المصفوفة

ويعرض نموذج المصفوفة على أحد الأسس التالية :-

1. تقاطع محوري المكانة التنافسية للمركز الاستراتيجي وقيمة قطاع النشاط

2. تقاطع محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة

3. جاذبية السوق وقوى المجال الاستراتيجي 4. كل ما ذكر صحيح

مزايا المصفوفة :

1. التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة أعمال المنظمة

2. السماح بسرعة اتخاذ القرار

3. المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الإستراتيجية للمنظمة ( وهي جوانب يشترك فيها مع BCG)

4. يمتاز عن BCG، بكونه يقوم على معايير أكثر دقة 5. كل ما ذكر صحيح

## عيوبه :

1. اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط
2. العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي
3. إغفال العوامل الأخرى المؤثرة في الإستراتيجية
4. التأثير بشخصية المحلل
5. كثرة العوامل
6. الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة
7. كل ما ذكر صحيح

## خطوات رسم المصفوفة ؟

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.
- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = 1
- تقييم كل SBU حسب المعايير أو العوامل المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5
- 5 لصناعة جاذبة جدا أو موقف تنافسي قوي جدا.
- 1 لصناعة غير جاذبة على الإطلاق أو موقف تنافسي ضعيف جدا..
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد، بحيث يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد
- يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة، وآخر يعبر عن الدرجة الكلية للمكانة التنافسية.
- تحديد وضعية كل SBU لجاذبية الصناعة، .. في المصفوفة من خلال استخدام النقطتين السابقتين (2.75) و(3.5) للموقف التنافسي باعتبارهما احداثيتي المحور الأفقي والعمودي.
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

## (( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الثامنة ))

### تتكون مصفوفه

- أربعه خانات BCG - ستة خانات - ثمانية خانات - عشرة خانات

## (( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الثامنة ))

### تزداد وتتحسن جاذبية الصناعة كلما

- أكثر عدد المتنافسين
- كانت امكانية تمييز المنتج كبيرة
- كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة
- ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة الى القيمة المضافة

### تشير علامات الاستفهام في مصفوفة bcg الى الانشطة التالية

- تؤول الى الزوال
- تكون في مرحلة الانطلاق
- تبني عليها المنظمة نجاحها المستقبلي
- تتجه الى الاستقرار بعد فترة النمو الكبيرة

## ( المحاضرة التاسعة )

نشير أولاً إلى أن القرار الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عناصر :

1. الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ إليها المنشأة
2. الأساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه
3. الطرق المختلفة التي ستتبعها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار
4. جميع ما ذكر صحيح

هي \_\_\_\_\_ تعنى بعمل المنظمة في مجال واحد وجوهر هذه الاستراتيجيات تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة والذي سيتيح لها اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها في السوق أو الصناعة وإن جوهر هذه الاستراتيجيات حسب أبل

- التنوع - التركيز - استراتيجيات التخصص - المصفوفة

إن الخيار الاستراتيجي يتعلق بالبدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة منها

- التخصص - التنوع - الشركات - التحالفات - الانسحاب - كل ما ذكر صحيح

استراتيجيات مستوى النشاط أو استراتيجيات التخصص هي

- استراتيجيات تعنى بعمل المنظمة في مجال واحد
- استراتيجيات تعنى بعمل المنظمة في مجالات متعددة

العوامل الأساسية لنجاح استراتيجيات التخصص :

1. مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية
2. مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق
3. حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة
4. صورة قوية للمنظمة في المجال
5. علامة عريقة وشهرة واسعة تمكن المنظمة من تفادي تذبذبات النشاط
6. التحكم في تقنيات التصميم والإنتاج
7. مدى وجود أسواق محمية
8. جميع ما ذكر صحيح

مزايا التخصص :

1. الحصول على صورة المتخصص والصورة الخارجية الواضحة جداً
2. تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات
3. قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى
4. الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم
5. هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية
6. جميع ما ذكر صحيح

عيوب التخصص :

1. خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه
2. ثقافة أحادية وغياب المنافسة داخل المنظمة
3. الحد من إمكانيات الإبداع وتثبيط الأفراد
4. مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة
5. فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة ومنتجات واسعة
6. كل ما ذكر صحيح

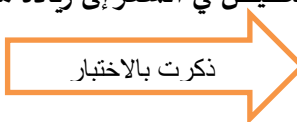
## استراتيجيات التخصص العامة الاستراتيجيات الشاملة لمابل بورتر :

تكاليف أقل ارتفاعا	تميز	هدف سوقي واسع
1 - الهيمنة بالتكاليف	2 - التميز	
3 أ التركيز المؤسس على التميز	3 ب . التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	هدف سوقي ضيق

تستهدف هذه الإستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الأقل وذلك بالوصول إلى وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج اقل من تكاليف إنتاج منافسيها في الصناعة ، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة (السيطرة) الشاملة بالتكاليف

- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجيات التخصص العامة  
متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :

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



### المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف :

1. الإفراط في تدنيه التكاليف على حساب التميز
2. التطور التكنولوجي المفاجئ الذي يلغي اثر الاستثمارات الضخمة على التكاليف
3. الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية
4. إمكانية تقليد الإستراتيجية من قبل المنافسين

هي التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن علي مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعرزائد  
- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجيات التخصص العامة - إستراتيجية التميز

### إستراتيجية التميز لهذه الجوانب تتجلى في :-

1. تشكيلات مختلفة للمنتج
2. سمات خاصة به تصميم مميز
3. سمعة جيدة
4. علامة رائدة أو خدمات متعدّدة
5. الكل

### متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :

1. الاهتمام بالإنتاج
2. الاهتمام بالتسويق
3. المنتجات :مزايا إضافية للمنتج من ناحية النماذج والتشكيلات والخصائص والخدمات
4. سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التميز
5. الجهود المكثفة للإعلان والبيع
6. كل ما ذكر صحيح



### المخاطر المتعلقة بالتميز :

1. المبالغة في التميز على حساب التكلفة
2. فقدان التميز لتغير سلوك المستهلك
- 3 أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على أساس التميز إلى تميز أكبر في القطاعات التي تركز فيها
- 4 إمكانية تقليد العناصر التي تم التميز على أساسها
5. كل ما ذكر صحيح

### إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصنّاعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها :-

1. على مجموعة من الزبائن معيّنة
2. على مستوى سوق جغرافي معيّن
3. بالتركيز على استخدامات وخصائص معيّنة للمنتج

### متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :

1. عندما توجد مجموعات متميزة ومختلفة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة
2. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف
3. عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين
4. عندما تتفاوت قطاعات الصنّاعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية
5. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها

### المخاطر المتعلقة بالتركيز :

هذه الإستراتيجية وان كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا تتطلب أموالاً واستثمارات ضخمة إلا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما أيضاً بعض المخاطر من أهمها :-

1. إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط إذا ما ركزوا على قطاعها المستهدف
2. تقلص أو تلاشي السوق المخدوم مع الزمن بفعل تغيرات البيئة بما لا يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
3. إمكانية التقليد من الغير

### اتباع أكثر من إستراتيجية أساس :

حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج فإنه يجب عليها ألا تعتمد إلا على إستراتيجية أساس واحدة وإلا فإنها سوف لن تضمن إلا نتائج متدنّية وعموماً كما يقول Porter فإنه توجد ثلاث حالات فقط يمكن فيها للمنظمة أن تجمع بين الهيمنة بالتكاليف والتميز هي :-

1. أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط
2. أن تدخل المؤسسة ابتكاراً حاسماً يسمح لها بالجمع بين الميزتين
3. أن تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع بالمخفيض للتكاليف بتميز المنتج .

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة التاسعة ))

استهداف المنظمة بشكل أساسي لشريحة من السوق ، يعبر عن استراتيجية :

- التنوع - التركيز - التميز - الهيمنة بالتكاليف

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة التاسعة ))

الاستراتيجية الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر هي استراتيجية

- التنوع - التميز - التركيز - قيادة التكلفة

من الحالات التي تناسب اتباع استراتيجية قيادة التكلفة هي

- نمطية السلع المقدمه - وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج

- انعدام المرونة السعرية للطلب - عدم القدرة على الانتاج بشكل كبير

الاستراتيجية التي تندرج ضمن استراتيجيات التخصص ( مستوى النشاط ) هي استراتيجية

- التركيز - التنوع - تطوير المنتج - تطوير السوق

## ( المحاضرة العاشرة )

### التنوع الاستراتيجي :

1. هو اختيار استراتيجي للمنظمة وغالبا ما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها امتلاك لأكثر من نشاط في نفس الوقت وتنوع المنظمات أنشطتها بغرض تقاسم المخاطر
2. قد يتعلق التنوع بالمنتجات أو بالأسواق أو بمجالات النشاط علما أن المنظمة المتنوعة هي التي يكون أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية

### استراتيجيات التنوع : مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع كالتالي :-

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	إستراتيجية اختراق الأسواق	إستراتيجية تطوير المنتج
	جديدة	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنوع

### اختراق السوق (Market Penetration) :

هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق ويكون ذلك بيع نفس المنتجات لنفس الأسواق (العملاء) وهو أمر يمكن أن يتحقق بعدة طرق :-

1. زيادة الإنتاجية من خلال مثلا استخدام أكبر لتقنية المعلومات
2. تحسين بعض عناصر المنتج كالتغليف
3. زيادة الأنشطة التسويقية كالإعلانات

### التوسع السوقي (Market Development) :

ويعني الدخول في أسواق جديدة ومحاولة بناء اسم للشركة بها من خلال خدمة عملاء جدد أو مناطق جغرافية جديدة وتقديم نفس المنتجات التي تنتجها المنشأة وهو توجه تفرضه العديد من الأسباب منها :-

1. الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة
2. عدم التمكن من تقديم منتج جديد
3. العوائق التقنية للمنتجات
4. تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة
5. البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع
6. بروز عوامل جذب في أسواق معينة

### تطوير المنتج (Product Development) :

هو تقديم منتجات جديدة أو محسنة وتقديمها لنفس العملاء وذلك لعدة أسباب منها :-

1. كسب ولاء العملاء
2. القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة في مجالات محددة
3. قصر دورة حياة المنتجات المقدمة
4. المنافسة

## التنوع (Diversification) :

تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد علما أن التنوع المرتبط قد يأخذ أحد الأشكال التالية :-

1. تكامل رأسي خلفي، يتعلق بالاهتمام بأنشطة تدخل في مدخلات المنشأة
2. تكامل رأسي إلى الأمام (أنشطة مخرجات كالنقل والتوزيع)
3. تكامل أفقي في أنشطة منافسة أو مكملة (الملابس الرياضية)

### ومن الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :

1. حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو ضعيف النمو
2. حينما تسمح إضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى
3. حينما تستطيع المنظمة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية
4. حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع او في نهاية دورة الحياة
5. حينما يكون للمنظمة فريق اداري جيد

**التنوع الدولي يعني لجوء المنظمة الى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب :-**

1. سوقية
2. التكاليف
3. التشريعات والأنظمة ...

**وتتم إستراتيجية التنوع الدولي من خلال :-**

1. التصدير
2. فتح فروع خارجية

**وتتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأة على نفسها، وذلك باستغلال مواردها المتاحة دون الحاجة للجوء للتحالفات الإستراتيجية**

**مع الغير**

**- النمو من الداخل - النمو الخارجي - النمو الوسطي**

1. رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل
  2. عدم توفر المبالغ الضرورية للتطور من الخارج
  3. عدم وجود الحليف المناسب
- يعتبرون من - النمو من الداخل - النمو الخارجي - النمو الوسطي**

1. السهولة

2. الآثار الايجابية ( زيادة المنتجات - تشكيل المنتجات - تحسين الإدارة - تحسين مستوى الأفراد )

3. جوا اجتماعي مناسب

- من عيوب النمو الداخلي - من مزايا النمو الداخلي

1. تخصص المنظمة بأنشطتها الحالية

2. إعاقة التنوع

3. كثرة الديون وتقليل من حرية المنظمة

4. استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار وتكوين الأفراد

- من عيوب النمو الداخلي - من مزايا النمو الداخلي

هو عملية خارجية وتتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات انتاج موجودة او الاندماج

- النمو من الداخل - النمو الخارجي - النمو الوسطي  
وهناك دوافع ومنها :-

1. ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية

2. الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول

3. الاستفادة من أفضليات التجميع او أفضليات الزيادة

4. التمكن من الاستفادة من تكنولوجيا جديدة

5. توفير تكاليف انتشاء علامات جديدة

- النمو من الداخل - النمو الخارجي - النمو الوسطي

1. استراتيجيات الاستحواذ والاندماج 2. استراتيجيات التعاون

- استراتيجيات النمو من الداخل - استراتيجيات النمو الخارجي - استراتيجيات النمو الوسطي

يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها إمكاناتها (اندماج الامتصاص)

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر وتكون استراتيجيات الاستحواذ والاندماج

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

1. منظمة المنافسة 2. منظمة مكاملة 3. منظمة من نفس السلسلة 4. منظمة متنوعة يعتبرون من ...

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

هي الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل وهي بديل عن الطريقتين السابقتين بحيث يمكن للمنظمة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ عن طريق التحالف أو عن طريق الشراكة

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

هو شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة

- الاستحواذ - استراتيجيات التعاون - الاندماج - الشراكة - التحالف

أشكال التحالف الاستراتيجي :

- تحالف التكامل - تحالف التجميع - تحالف شبه التركيز - جميع ما ذكر صحيح

أي أن تنفيذ المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما (التحالف بين Nestlé و General Mills سنة 1989 )

- تحالف التكامل - تحالف شبه التركيز - تحالف التجميع

يهدف الى الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمنظمات المتحالفة

- تحالف التكامل - تحالف شبه التركيز - تحالف التجميع

تقوم بموجبه المنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير وحتى الإنتاج والتسويق مشتركاً وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين

- تحالف التكامل - تحالف شبه التركيز - تحالف التجميع

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة العاشرة ))

لا يوجد

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة العاشرة ))

عندما ترغب المنظمة في حماية هويتها ، فإن الخيار المفضل للنمو هو ان تبني استراتيجية ( غير موجود نصاً )

- النمو من الداخل - النمو الخارجي

- الاندماج مع منظمة واحدة - الاندماج مع أكثر من منظمة

يقترح Ansoff على المنظمة لزيادة الحصة السوقية ، تبني استراتيجية اختراق السوق من خلال بيع

- نفس المنتجات لنفس الاسواق - نفس المنتجات لأسواق جديدة

- منتجات جديدة لنفس الاسواق - منتجات جديدة لأسواق جديدة

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر يشير إلى

- تحالف التكامل - الاندماج - التحالف - الشراكة



## ( المحاضرة الحادية )

1. هو القدرة على توليد الأفكار واقتراح الحلول والوصول إلى نتائج غير مسبوقة أو غير مألوفة

2. القدرة على الخروج بأفكار تتسم بالأصالة والجدة للتغلب على التحديات

3. العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة أو مقبولة اجتماعيا عند التنفيذ

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

يتمثل في القدرة على إعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

1. تقديم مفاهيم جديدة

2. مقارنة غير معتادة للقطاع أو الصناعة

3. قيمة أعلى للزبائن

4. تغيير جذري

5. الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد

6. القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

أنواع الإبداعات الإستراتيجية

- استراتيجيات التحسين التدريجي - الإستراتيجية المشوّشة - استراتيجيات القطيعة - كل ما ذكر صحيح

وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا

- استراتيجيات التحسين التدريجي - الإستراتيجية المشوّشة - استراتيجيات القطيعة - كل ما ذكر صحيح

حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة

- استراتيجيات التحسين التدريجي - الإستراتيجية المشوّشة - استراتيجيات القطيعة - كل ما ذكر صحيح

هي التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى بإستراتيجية المحيط الأزرق

- استراتيجيات التحسين التدريجي - الإستراتيجية المشوّشة - إستراتيجيات القطيعة - كل ما ذكر صحيح

تمثل الأسواق المألوفة و الأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية ،لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

في ..... تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

مع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين تصبح الأوضاع دامية والمنافسة دامية ويخرج منافسون كثيرون من السوق

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

تعتمد كأساس للنجاح ع مهارات معينة من خلال ( تمييز المنتج \_ تخفيض التكاليف - تحسين الجودة )

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وتمثل الفراغ والمناطق المجهولة من نقاط السوق النائية التي لم يصلها من يعكسها

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

هي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر (( لون المنافسة الدموية))

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

تمثل استراتيجيات المحيط الأزرق إحدى الإبداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة وتقدم مفهوما مختلفا تماما للمنافسة

وتطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة و المسمى يشير إلى ركوب أعالي المحيطات

الزرقاء بدلا من المحيط الأحمر

- الإبداع الاستراتيجي - مفهوم الإبداع - المحيطات الحمراء - المحيطات الزرقاء - إستراتيجية المحيط الأزرق

ظروف قطاع النشاط معطاء - والمنافسة في السوق قائمه - الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم - التبعية للطلب موجود ---

-استغلال امتيازات قائمه في تطوير وتحسين القيمة ... يعتبر من

- استراتيجية المحيط الأحمر - استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن تغيير ظروف القطاع - مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين - تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محددة

خلق طلب جديد والاستيلاء عليه - إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط .... يعتبر من

- استراتيجية المحيط الأحمر - استراتيجية المحيط الأزرق

المبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق :

- تتم إعادة البناء بالتخلص من المعايير القديمة المألوفة؛
- باتباع هذا المبدأ سيتمكن المديرون من تحديد المسارات المنهجية واختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينازعهم أحد فيها والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها؛
- حيث تتعلم الشركة إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد

يمكن عرض هذا المبدأ من خلال :

- دراسة وتحليل المجموعات الإستراتيجية القائمة بالنظر إلى الصناعات المشابهة والبديلة.
- دراسة وتحليل متطلبات المستخدم والمشتري.
- دراسة المنتجات التكميلية في الصناعة وليست المنتجات الرئيسية.
- دراسة التوجهات العاطفية والوظيفية في الصناعة.
- دراسة الوقت والزمن. ووضع تعريف مبسط عن مجموعة مستهلكي هذه الصناعة

## التركيز على الصورة كاملة بغض النظر عن الأرقام :

- الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة ان تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد؛
- ويعتمد هذا المعيار على مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، وتحديد الإستراتيجية الواجب أتباعها عن طريق دراسة المستخدمين. ويمكن اختصار المبدأ هذا في أربع نقاط أساسية هي :
- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإقصاء؛
- خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون غيرك هامة ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير؛
- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى إيجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد؛
- إيجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي تقوم بأنتهاجها، ما سيقود لسوق جديدة لك وحدك.

## الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي :

- لا تفكر في تقديم تحسينات علي المنتج القائم وانظر لأبعد من ذلك؛
- أنظر للزبائن المتوقعين وادرسهم، للتقليل من مخاطر الانتاج وضمان تقبل المنتج، ويعتمد هذا علي تعريفك السابق لمستهلكي السلعة

هم من يبحثون عن الجديد دوماً ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون إليك.

- الزبائن غير المعروفين «غير المكتشفين» - الزبائن المتوقعون - الزبائن غير المتقبلين - كل ماذكر صحيح

من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.

- الزبائن غير المعروفين «غير المكتشفين» - الزبائن المتوقعون - الزبائن غير المتقبلين - كل ماذكر صحيح

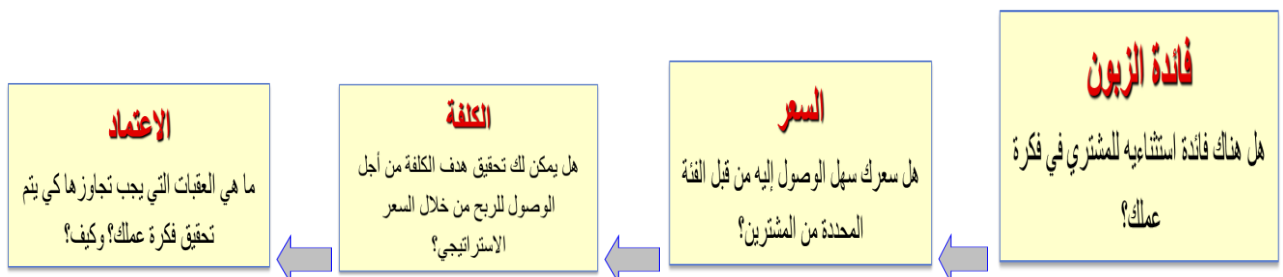
وهم من خارج نطاق طلب المنتج.

الزبائن غير المعروفين «غير المكتشفين» - الزبائن المتوقعون - الزبائن غير المتقبلين - كل ماذكر صحيح

## وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة :

- يمكن علي أثارها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد ونعتمد هذه الإستراتيجية علي أربع أسئلة يجب دراستها وتقديم إجابات شافية لها وهي:
- الفائدة العائدة علي المشتري ؛
- سعر المنتج المقدم؛
- تكلفة المنتج والعقبات المتوقعة

## تسلسل السياق الاستراتيجي الصحيح :



(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الحادية عشر ))

يتجسد الإبداع الاستراتيجي من خلال :

- تقديم مفاهيم مألوفة
  - تحقيق أرباح معتبرة عبر أساليب عمل قائمة
  - خلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة
  - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
- عندما تقدم المنظمة عرضاً جديداً للإبداع بالتعديل في سلسلة القيمة ، تكون قد اتبعت استراتيجية
- القطيعة
  - مشوشة
  - التحسين التدريجي
  - التركيز
- تتميز استراتيجية المحيط الأزرق عن استراتيجية المحيط الأحمر بكونها
- تعتمد التنافس في الأسواق القائمة
  - قائمة على أساس هزيمة المنافسين
  - تقوم على أساس امتيازات قائمة
  - تستهدف مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الحادية عشر ))

تتمثل إحدى خصائص استراتيجية المحيط الأحمر في

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

وفقاً لاستراتيجية المحيط الأزرق فإن المحيطات الحمراء تمثل

- الصناعات التي لم تخرج بعد من حيز الوجود
- الأسواق البكر التي لم تكتشف بعد
- الاسواق المألوفة والاعمال المعروفة
- المناطق المجهولة من الاسواق النائية

## ( المحاضرة الثانية عشر )

يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث مجموعات لكل منها هدف معين :

تهدف إلى تحديد البدائل المناسبة

- المجموعة الأولى - المجموعة الثالثة - المجموعة الثانية

تهدف إلى معرفة أي البدائل يمكن قبولها

- المجموعة الأولى - المجموعة الثالثة - المجموعة الثانية

تهدف إلى تقدير مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي

- المجموعة الأولى - المجموعة الثالثة - المجموعة الثانية

معايير تقييم البدائل الإستراتيجية :

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

يتعلق بتقييم مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

يتعلق بتقييم إمكانية تفعيل البديل الاستراتيجي

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

يتعلق بالأداء المنتظر خصوصا من حيث الربحية والخطر

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

يمكن اعتبار مرحلة تقييم البدائل بناء على اعتبار المناسبة، على أنها الجولة الأولى من تصفية البدائل والمقصود بأن يكون البديل مناسباً

هو أن يتوفر على منطق استراتيجي بحيث يستغل قدرات المنشأة ويعزز مزاياها ويستغل الفرص بما يحقق للمنشأة توجهاً فيما يتعلق

بعملائها ومنتجاتها. المناسبة إذن: تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة وخالصة التحليل الاستراتيجي المنجز،

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

بحيث يجيب المعيار عن التساؤلات التالية:

- هل تتوافق الاستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة؟

- هل تسمح الاستراتيجية المقترحة باستغلال إمكانيات المنظمة وقدراتها الاستراتيجية؟

- هل تناسب الاستراتيجية المقترحة الزبائن؟ أي هل تراعي توجه الزبائن الحاليين للمنظمة

- كل ما ذكر صحيح

أساليب تقييم المنطق الاستراتيجي هي :

- تحليل سوات - تحليل المحفظة - تحليل نظام القيمة - كل ما ذكر صحيح

بموجبه يتم تقييم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف و ذلك استنادا لتحليل المنشأة وبيئتها بتقدير أهمية كل منها ويرمز له

SWOT

- تحليل سوات - تحليل المحفظة - تحليل نظام القيمة - كل ما ذكر صحيح

يتم بموجبه تصور المنشأة على أنها محفظة أعمال، أو مجموعة من المنتجات والأسواق فيتم تحليل المحفظة الحالية لمعرفة أي من المنتجات أو الأسواق سيحصل على موارد أكبر أو أقل أو مثل السابق وكذا التوقف عن الاستثمار في كامل أو جزء من المحفظة

- تحليل سوت - تحليل المحفظة - تحليل نظام القيمة - كل ما ذكر صحيح

كما يمكن التحليل من تقرير أي من استراتيجيات التوسع يكون الأنسب للمنشأة. ومن الأدوات المشهورة في هذا المجال لدينا :

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك

ب-مصفوفة شركة جنرال إلكتريك

جاذبية الصناعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
قوة الوحدة	أخضر	أخضر	أخضر
	أخضر	أخضر	أخضر
	أخضر	أخضر	أخضر

اللون الأخضر يشير إلى: درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار؛  
اللون الأصفر يشير إلى: درجة متوسطة من أولويات الاستثمار؛  
اللون الأحمر يشير إلى: درجة منخفضة من أولويات الاستثمار.

أ-مصفوفة شركة بوسطن الاستشارية

الحصة السوقية للمنشأة	مرتفعة	منخفضة
معدل نمو السوق	مرتفع	منخفض
مرتفع	نجوم	علامة استفهام
منخفض	أبقار نقدية	كلاب

يتضمن قيام الإدارة بتقدير الفوائد الإضافية التي يمكن الحصول عليها عند تبني بديل استراتيجي معين. البديل الاستراتيجي المناسب هو الذي يحسن الكفاءة والفعالية والتي تظهر في شكل قيمة مضافة يجنيها ويشعر بها العميل بشكل يكون معه مستعدا لدفع أكثر ( مبلغ إضافي) مقابلها كما قد يسهم البديل في خفض التكلفة كذلك.

- تحليل سوت - تحليل المحفظة - تحليل نظام القيمة - كل ما ذكر صحيح

يتركز\_\_ هنا على الأداء المنتظر من البديل الاستراتيجي في حد ذاته هل هو مقبول ومرضى أم لا.

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - كل ما ذكر صحيح

ويمكن تقدير مدى توفر معيار القبول في البديل بإجراء ثلاثة مقاييس رئيسية هي :

1. تحليل العائد 2. تحليل الخطورة 3. توقعات أصحاب المصلحة 4. كل ما ذكر صحيح

هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لتحليل العائد منها :

1. الربحية 2. التكلفة والفائدة 3. تحليل القيمة لأصحاب الأسهم 4. كل ما ذكر صحيح

ويحاول التحليل قياس الخطورة التي تواجهها المنشأة عند تبني بديل استراتيجي معين وذلك باستخدام (النسب المالية و تحليل الحساسية )

توقعات أصحاب المصلحة :

مع أنه تحليل مرتبط بالتحليل المالية إلا أنه يشدد على أهمية التأكيد على واقع المنشأة ورسالتها عند دراسة المشاريع الاستثمارية. ويتعلق بتقدير ما يمكن أن يقدمه البديل من قيمة مضافة ودعم للمزايا التنافسية بشكل يمكن معه للمنشأة أن تزيد من أسعارها أو تحافظ على المرتفعة منها وزيادة العائد للملاك بالتالي

لتمويل الإستراتيجية الجديدة ومصادرها ويتضمن التحليل محاولة التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية ، بما في ذلك تحديد مصادرها وأوقات الحصول عليها.

- تحليل نقطة التعادل - تحليل التدفقات النقدية المطلوبة

تسعى المنظمات لتحقيق مستوى مبيعات يكون أعلى من نقطة التعادل للتمكن من تحقيق الأرباح وهو تحليل مفيد في جملة نقط تتعلق بتنفيذ البديل منها :

1. معرفة هل سيسمح المنافسون للمنشأة بتحقيق الربح عند تبنيها لبديل معين
2. هل تستطيع المنشأة تحقيق حصص سوقية معينة
3. هل لديها الإمكانيات البشرية القادرة على إنتاج حصص أكبر من حجم نقطة التبادل
4. كل ما ذكر صحيح

التقويم والاختيار إن المنشآت تستخدم نتائج التقويم لمساعدتها في النهاية، في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لكن ذلك دون أن تكون ملزمة في حد ذاتها ومن الطرق المستخدمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لدينا :

1. الاختيار مقارنة بالأهداف 2. الرجوع إلى سلطة أعلى 3. التنفيذ الجزئي 4. استشارة جهة متخصصة 5. كل ما ذكر صحيح

حدود معايير التقييم :

1. تباين النتائج أحيانا
2. نقص المعلومات عن بعض البدائل
3. صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة
4. عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة
5. الفجوة بين التقديرات والواقع 6. كل ما ذكر صحيح

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الثانية عشر ))

معيار تقييم البدائل الاستراتيجية المتعلق بالأداء المنتظر من حيث الربحية والخطورة ، هو

- القبول - إمكانية التنفيذ - أن يكون البديل مناسباً - المنطق الاستراتيجي

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الثانية عشر ))

تنسب مصفوفة جنرال الكتريك الي

- مجموعه بوسطن الاستشارية - مكتب MCKINSEY للاستشارات - مايكل بوترر M.PORTER - انصوف I.ANSOFF

المعيار الذي يبين ما اذا كان البديل الاستراتيجي يتوفر على منطق استراتيجي أم لا هو معيار

- المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - إمكانية التفعيل

عند التقاطع الذي تكون فيه درجة المكانة التنافسية مرتفعه ودرجة الصناعة متوسطه في مصفوفه جنرال الكتريك فأن ذلك يشير الى

- درجه مرتفعه من أولويات الاستثمار ( التقاطع يعني اللون الاخضر الذي يشير لدرجة مرتفعه من أولويات الاستثمار)  
- درجه متوسطه من أولويات الاستثمار  
- درجه منخفضة من أولويات الاستثمار  
- عدم الاستثمار بالمره

## ( المحاضرة الثالثة عشر )

تعتبر مرحلة \_\_\_\_\_ من أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية للمنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية

-إعادة الهيكلة أو إعادة بناء وهندسة المنشأة - تخصيص وتوزيع الموارد - إدارة التغيير - تنفيذ الاستراتيجية

### مكونات وأبعاد التنفيذ الإستراتيجي

1. إعادة الهيكلة أو إعادة بناء وهندسة المنشأة 2. تخصيص وتوزيع الموارد 3. إدارة التغيير 4. كل ما ذكر صحيح

هو تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الإستراتيجية بحيث يسهمان في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك

- إعادة الهندسة(الهندرة) - إعادة الهيكلة - الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية

إن الهدف من تفسير الاستراتيجية للموظف هو ...

- التزامه - توجيه أدائه - خصومته - عدله

إن الهدف من تفسير الاستراتيجية للموظف هو توجيه أدائه وذلك يكون من خلال

- الاتصال من جهة ومن خلال التعليم لاكسابه المهارات - لعدم الاتصال من جهة ومن خلال التعليم لاكسابه المهارات

يتضمن من هذا الجزء المتعلق بالتنفيذ فك شفرة الاستراتيجية من خلال تحديد المهام والأنشطة المفترض أداؤها

- إعادة الهندسة(الهندرة) - المهام والبرامج - الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية

عندما يكون الأساس هو خفض التكلفة، قد لا يعرف العاملون كيفية تحقيق ذلك، وهنا يتم التدخل بتحديد مهام تحقيق ذلك، كإقتصاديات الحجم، وزيادة الإنتاجية وغيرها.

- إعادة الهندسة(الهندرة) - المهام والبرامج - الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية

هي تغيرات جذرية في طريقة أداء العمل تلغى العمل بالوظائف الإدارية لصالح التحول للعمليات الإدارية بحيث تتجاوز ما كان يعتبر مسلمات للفكر الإداري للقرن 15 مثل تقسيم العمل والتخصص وهرمية التنظيم، ومركزية الإدارة والتخطيط المحكم

- إعادة الهندسة(الهندرة) - إعادة الهيكلة - الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية

من الهياكل التقليدية مثلاً لدينا :

1. الهيكل البسيط 2. الوظيفي 3. أساس وحدات الأعمال 4. المصفوفي 5. كل ما ذكر صحيح

هناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها

1. العلاقة بين المركز والأجزاء(المركزية واللامركزية) 2. السياسات والإجراءات 3. تقنية المعلومات 4. كل ما ذكر صحيح

هناك جملة من العوامل التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب من أهمها :

1. نوع الإستراتيجية المختارة 2. عملية الإنتاج 3. التقنية 4. حجم المنشأة وثقافتها 5. كل ما ذكر صحيح



لذا كان لابد من التوافق ما بين الإستراتيجية والهيكلية، فالهيكلية المناسبة متغير أساس في بناء الإستراتيجية حيث أنها:

1. شرط لحسن التنفيذ
2. شرط لبروز المهارات وتطورها
3. التمكن من التكيف مع البيئة
4. تتكامل مع التجزئة الإستراتيجية
5. كل ما ذكر صحيح

تتمثل الموارد في الأفراد الأموال التجهيزات المواقع فهي بذلك أساس تنفيذ الإستراتيجية وحينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى:

1. إعادة توجيه الموارد الحالية
2. إعادة ترتيب أولويات التنفيذ
3. القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
4. البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر
5. كل ما ذكر صحيح

يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناء على مستوى التحليل فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة، وقد يكون على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند تقرير توزيع الموارد على مستوى المجموعة هي تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد بين وحدات وأقسام المنشأة  
تقوم المنشآت بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية (عمل مركز تقنية المعلومات وفائدته لجميع الأقسام )  
يعتمد نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة بدرجة المؤازرة بين وحدات المنشأة والتي تمكن من استفادة وحدة ما من الاستفادة من موارد الأخرى.  
يجب الانتباه إلى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية والقسم :

1. تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الإستراتيجية المختارة
2. تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة
3. تقدير التلاؤم بين الموارد الحالية والجديدة
4. تقدير الموارد بشكل نهائي.
5. كل ما ذكر صحيح

طرق تخصيص الموارد :

- الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية - أسلوب المسار الحرج - كل ما ذكر صحيح

وتقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي مما يمكن المنشأة من التعرف على احتياجاتها النقدية في الأجل القصير فتعمل على سد العجز المتوقع قبل حدوثه. علما أن الميزانية قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.

- الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية - أسلوب المسار الحرج - كل ما ذكر صحيح

ويتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

- الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية - أسلوب المسار الحرج - كل ما ذكر صحيح

وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع إلى أنشطة جزئية مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة وأخيرا تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط

- الميزانيات - تخطيط الموارد البشرية - أسلوب المسار الحرج - كل ما ذكر صحيح

تتضمن الإستراتيجية قرارات هامة تؤدي إلى تغييرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المنشأة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على إدارة تلك التغييرات إن التغيير الاستراتيجي قد يحدث بشكل تلقائي Transformational Change (أو بشكل تدريجي) Incremental علما أن هذا الأخير (التدريجي) هو أكثر فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له وارتباطهم به بشكل أكبر

- التغيير الاستراتيجي - الانحراف الاستراتيجي - تكتيكات إدارة التغيير

يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المنشأة تدريجيا ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة والذي يؤدي مع مرور الوقت أن تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الأسواق من تغيرات اقتصادية وتنافسية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية

- التغيير الاستراتيجي - الانحراف الاستراتيجي - تكتيكات إدارة التغيير

هنا نؤكد على الانحراف الاستراتيجي يتكون من :

1. إن التغيير الكبير بالبيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغيير الحاصل
2. قد تحتاج المنظمة إلى أن تتغير بشكل انتقالي تحولي، سريع في حالة الانحراف الاستراتيجي

علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي :

1. تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير
2. وجود قوى رئيسية تقف أمام التغيير
3. اهتمام محدود بالبيئة
4. تدهور الأداء نسبيا، مما قد يعني التوجه نحو الانحراف الاستراتيجي
5. كل ما ذكر صحيح

هناك العديد من الأساليب التي يمكن لمسؤول التغيير استعمالها، يمكن تقسيمها لمجموعتين هما:

أشكال إدارة التغيير - تكتيكات إدارة التغيير - كل ما ذكر صحيح

هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي

1. الاتصال
2. المشاركة
3. التدخل
4. الإكراه
5. كل ما ذكر صحيح

**ملاحظة:** إن أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة أما أسلوب الإكراه، فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

**2. تكتيكات إدارة التغيير هي**

1. إعطاء الرموز (القدوة والمؤشرات التي تدلل على التغيير المطلوب)
2. تغيير تركيبة القوة (عندما يكون التغيير انتقاليا)

**أخطاء في إدارة التغيير:**

1. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي
2. غياب التحالف بين الإدارة والموظفين
3. افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية
4. عدم تحقيق نجاحات سريعة
5. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة
6. كل ما ذكر صحيح

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الثالثة عشر ))

لا يوجد

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الثالثة عشر ))

عندما تتغير المنشأة تدريجياً ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة وبما يؤدي لأن تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الاسواق فإن ذلك يعبر عن :

- الانحراف الاستراتيجي - التغيير الاستراتيجي - التغير الانتقالي - التغيير التدريجي
- اسلوب ادارة التغيير الذي يتناسب اكثر مع التغيير الانتقالي السريع هو
- الاتصال - المشاركة - التدخل - الاكراه
- من العلامات التي تدل احتمال وقوع المنظمة في الانحراف الاستراتيجي
- التنوع الكبير في ثقافة المنظمة - الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة
- وجود قوى رئيسية تقف أمام التغيير - التحسن التدريجي في الاداء

## ( المحاضرة الرابعة عشر )

هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة .

- التشغيلية - العملية - الرقابة - الاستراتيجية

تعني الرقابة التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية

- التشغيلية - العملية - الرقابة - الاستراتيجية

تركز الرقابة على مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة للوقوف على مدى التطابق والانحرافات

- التشغيلية - العملية - الرقابة - الاستراتيجية

هي مجموع العمليات المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان تحقق النتائج المرغوبة. تسعى الرقابة إلى التأكد من أن الأمور

الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب

- التشغيلية - العملية الرقابية - الرقابة - الاستراتيجية

تتضمن الرقابة الاستراتيجية تحديد نظم رقابية مناسبة سواء على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد

مما يمكن الإدارة من تقدير مستوى الأداء العام (نمو، ربحية) ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (المزايا التنافسية)

- التشغيلية - العملية الرقابية - الرقابة - مفهوم الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية مما يمكن الإدارة من

- تقدير مستوى الاداء العام (( نمو ، ربحية ))

- درجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (( المزايا التنافسية ))

- كل ما ذكر صحيح

**مفهوم الرقابة الاستراتيجية فري عملية تسير على :**

1. ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى
2. تقليص الفجوة الإستراتيجية
3. ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة
4. التوافق بين الموارد الإستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها
5. تحقيق الأهداف الإستراتيجية
6. تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات
7. تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها
8. كل ما ذكر صحيح

**مهمة الرقابة الإستراتيجية :**

تمثل المهمة الأساسية للرقابة الإستراتيجية في تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على إستراتيجيتها المختارة وعلى أشكال التنفيذ المتبناة؛ نتائج تنفيذ الإستراتيجية بدورها مهمة، فقد يكون الهيكل التنظيمي مثلا غير ملائم بسبب صعوبة التنسيق بين الأقسام؛ تحتاج المنشأة عموما إلى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات، وبتحليل المنشأة (نقاط القوة والضعف) وردود فعل أصحاب المصلحة؛ تحتاج أيضا لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالإستراتيجية المختارة وتنفيذها

### خصائص نظم الرقابة :

1. أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعاً
2. دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب
3. الاستفادة من نتائج التقييم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس
4. افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة في ظل تقنية المعلومات
5. كل ما ذكر صحيح

### خطوات تصميم نظم الرقابة :

1. تحديد الأهداف والمعايير
2. إيجاد أنظمة قياس مناسبة تبين درجة تحقق المعايير الموضوعية
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
4. تصحيح الانحرافات والتحفيز على الأداء
5. جميع ما ذكر صحيح

### مستويات الرقابة هناك أربعة مستويات لقياس الأداء هي :

1. مستوى المجموعة
2. مستوى الوحدة
3. مستوى القسم
4. مستوى الفرد
5. جميع ما ذكر صحيح

### ملاحظة :

#### تسمى الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة

بالرقابة الإستراتيجية

بينما تسمى الرقابة على مستوى الأقسام

بالرقابة الإستراتيجية

علماً أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي،

فالرقابة في المستويين الأولين تتطلب معلومات عامة ومحدودة، بينما هي ..... تفصيلاً على مستوى القسم.

أقل - أكثر

### خصائص ومميزات الرقابة الإستراتيجية :

1. تمارسها الإدارة العليا
2. تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة
3. تعتمد على المؤشرات الكلية
4. تركز على المنظمة ككل ( مجموعة . وحدة . أقسام ، أفراد )
5. تستخدم أدوات وآليات عديدة
6. تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها
7. ترتبط بقوة مع التخطيط الاستراتيجي
8. كل ما ذكر صحيح

### نظرية الوكيل :

1. يسمى الطرف الذي يتم تعيينه من قبل آخر بالوكيل
2. يفترض أن يقوم الوكيل باتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يعزز مكانة ويعظم ثروة الملاك
3. يجد الموكل عادة صعوبة في تقويم أداء وقرارات الوكيل لأن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يمتلكها هو أو لا يفهمها
4. لذا كانت الحاجة لنظم رقابة في حل هذه المشكلة من خلال تقديم معلومات حول مستوى الأداء والمشاكل المختلفة
5. كل ما ذكر صحيح

## حوكمة الشركات :

1. هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصلحة ( حملة الأسهم وكبار المديرين ) لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن المصالح
2. فهي تحدد دور كل من مجالس الإدارة جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعياً لضمان :
  - أ. حقوق أصحاب المصالح
  - ب. تحسين أداء الشركات
  - ج. توجه الشركات نحو أهدافها الإستراتيجية .

(( أسئلة الفصل الأول 1436 المحاضرة الرابعة عشر ))

تسمى الرقابة التي تتعلق بقياس الأداء العام للمنظمة ومدى تحقق المزايا التنافسية ، بالرقابة

- التشغيلية - العملية - الأستراتيجية - التكتيكية

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

- المقارنات المرجعية - الرقابة المالية - بطاقة الأداء المتوازن - المراجعة الاستراتيجية

مؤشرات القياس المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية ، تستهدف :

- قياس الكفاءة فقط - قياس الفعالية فقط - قياس الأداء المالي فقط - قياس الكفاءة والفعالية

(( أسئلة الفصل الثاني 1436 المحاضرة الرابعة عشر ))

تسمى الرقابة على مستوى المجموعه والوحده ، بالرقابة

- التشغيلية - التنفيذية - التكتيكية - الاستراتيجية

الجانب الذي يحدد المهارات والقدرات الاساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية في بطاقة الاداء المتوازن هو

- المنظور المالي - منظور التعلم والنمو - منظور العميل - منظور العمليات الداخلية

## الواجب الأول

١. تختص القرارات التشغيلية بكونها:
- أ. طويلة الأجل.
  - ب. متوسطة الأجل.
  - ج. قصيرة الأجل.
  - د. طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل.
٢. تدل العبارة القصيرة المعبرة عن المستقبل المرغوب فيه بشكل أساسي من قبل المنظمة على:
- أ. رؤية المنظمة.
  - ب. رسالة المنظمة.
  - ج. قيم المنظمة.
  - د. ثقافة المنظمة.
٣. يتمثل أحد العناصر المشكلت لبيئة المنظمة التنافسية (بيئة الصناعة) في:
- أ. القوى الاقتصادية المحيطة.
  - ب. عملاء المنظمة.
  - ج. موظفي المنظمة.
  - د. العوامل التكنولوجية المحيطة.

## الواجب الثاني

١. ينظر للإدارة الاستراتيجية على أنها:
- أ. ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي.
  - ب. جزء من التخطيط الاستراتيجي.
  - ج. الأساس الذي مهد لظهور التخطيط الاستراتيجي.
  - د. ظهرت بالتوازي مع ظهور التخطيط الاستراتيجي.
٢. عند تحليلنا للبيئة العامة للمنظمة فإننا نستخدم:
- أ. نموذج قوى المنافسة الخمسة.
  - ب. نموذج مصفوفة BCG.
  - ج. نموذج PEST.
  - د. نموذج سلسلة القيمة.

٣. العنصر المركزي في نموذج Porter، لقوى المنافسة الخمسة

هو:

أ. مساومة وتهديد المنتجات البديلة.

ب. **حدة المنافسة بين منظمات الصناعة.**

ج. تهديد الداخلين الجدد للصناعة.

د. مساومة وتهديد الزبائن.

### الواجب الثالث

١. يعبر حصر وجرّد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى

يمكن تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة، واختيار الخيار

الاستراتيجي الملائم، عن:

أ. التجزئة السوقية.

ب. **التجزئة الاستراتيجية.**

ج. الشراكة الاستراتيجية.

د. التحالفات الاستراتيجية.

٢. يتمثل أحد أنواع أصحاب المصلحة الثانويين في:

أ. الموردين.

ب. الدائنون.

ج. **الجمعيات.**

د. العملاء.

٣. من الخصائص الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

أ. المنافسة ضمن الأسواق القائمة.

ب. أن يكون الهدف الأساسي هو هزيمة المنافسين.

ج. **خلق طلب جديد.**

د. استغلال امتيازات قائمة.

٤. نوع الرقابة الذي يهتم بعلاقة المنظمة ببيئتها ويستهدف

الوقوف على مدى تحقق الأهداف الكبرى للمنظمة، هو:

أ. الرقابة التشغيلية.

ب. **الرقابة الاستراتيجية.**

ج. الرقابة التكتيكية.

د. الرقابة المالية.

-انتهى عمل الملخص -

..لاتنسونا من دعواتكم الطيبة..

أخوكم المنادي