

## تبويب اسئلة الاداره الاستراتيجيه

### المحاضرة الاولى

يعرف Ackoff التخطيط الاستراتيجي على انه تصور المستقل المرغوب

التخطيط الاستراتيجي:  
يعرفه Ackoff بأنه "تصور المستقبل المرغوب فيه  
والوسائل التي تسمح ببلوغه".

A. الرؤية التي تسمح بتحقيقه

B. الرسالة التي تمكن من بلوغه

C. الأهداف التي تساعد على بلوغه

D. الوسائل التي تسمح ببلوغه

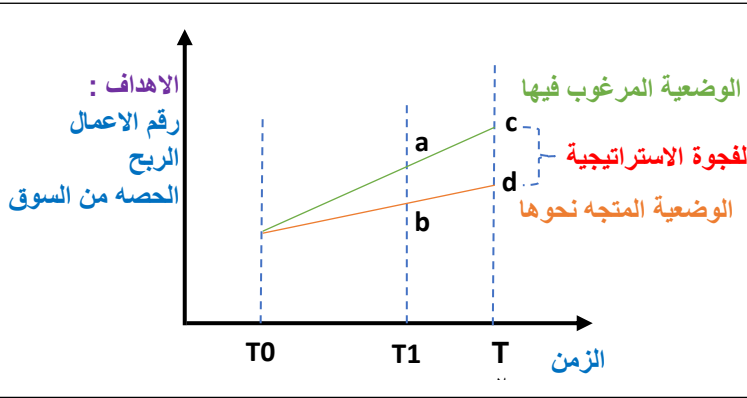
الفجوة الاستراتيجية هي الفرق بين

A. الوضع المرغوب والوضع المخططه

B. الوضع المتجه نحوها والوضع المحققه

C. الوضع المحققه والوضع المخططه

D. الوضع المرغوب والوضع المتجه نحوها



من جاء بنموذج 5P هو

A. DRucker

B. Porter

C. **Minzberg**

D. Chandler

يرى Mintzberg أن الاستراتيجية هي كل مركب من:  
الخطة: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.  
المنورة: الطريقة التي تحاول المؤسسة التفوق بها على منافسيها  
الوضعية: الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.  
الأفق: النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة  
النموذج: النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.

نموذج 5P

الخطة ( plan )  
النموذج ( النمط ) ( pattern )  
المنورة ( ploy )  
الوضعية ( position )  
الأفق ( perspective )

ليس من ابعاد الاداره الاستراتيجيه

A. البعد الاقتصادي

B. البعد السياسي

C. البعد الإداري

D. البعد التنظيمي

أبعاد الإدارة الاستراتيجية

- ❖ بعد اقتصادي متعلق بالكميات والأحجام
- ❖ بعد سياسي متعلق بالكيفيات والطرق
- ❖ بعد تنظيمي متعلق بالتنظيم للوصول الى تحقيق الأهداف

## المحاضرة الثانية

الاطار العام الذي يحكم نشاط وأداء المؤسسة هي .....

- A. اهداف المؤسسة
- B. رساله المؤسسة
- C. رؤيه المؤسسة
- D. قيم المؤسسة

قيم المؤسسة:  
قيم المؤسسة هي الإطار العام الذي يحكم نشاط وأداء المؤسسة

## المحاضرة الثالثة

يتم تصنيف عوامل البيئة الخارجية للمنظمة باستعمال نموذج

- A. PEST
- B. VRIO
- C. VIP
- D. 5F

يتم التصنيف بواسطة إحدى النماذج التالية:

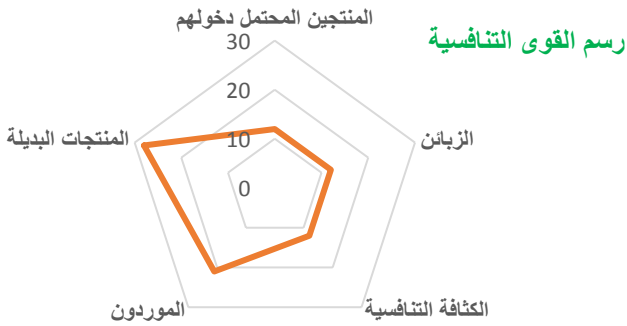
- ١. PEST
- ٢. PESTE
- ٣. PESTEL

يستعمل نموذج PESTSL لـ

- A. تصنيف عوامل البيئة الخارجية للمنظمة
- B. حصر عوامل البيئة الداخليه للمنظمة
- C. تحليل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة
- D. تحليل عوامل البيئة الداخليه للمنظمة

ليس من عناصر نموذج القوى التنافسيه لـ Porter

- A. المنتجات البديله
- B. المنافسون المحتمل دخولهم
- C. الموردون
- D. الابتكارات



ليس من خصائص المجموعات الاستراتيجيه انها

- A. تمثل خريطة للقطاع
- B. تبين التنافس داخل المجموعه
- C. تبين بين المجموعات
- D. تظهر الكثافه التنافسيه في السوق

المجموعة الاستراتيجية :

تمثل خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة او بين المجموعات

## المحاضرة الرابعة

تقسم سلسلة القيمة المؤسسة إلى  
(١) وظائف عملية

هي وظائف **تخلق القيمة** وهي وظائف الإمداد (الداخلي والخارجي)، والإنتاج، والتسويق والخدمات

(٢) وظائف داعمة

وهي **تساعد الوظائف العملية** على السير الحسن. (البنية التحتية، الشراء، التكنولوجيا، الموارد البشرية)

تقسم سلسلة القيمة المؤسسة إلى

A. وظائف اساسيه ووظائف ثانويه

B. وظائف داعمه ووظائف عمليه

C. وظائف استراتيجيه ووظائف عاديه

D. وظائف اداريه ووظائف مؤسسه

حسب Porter تكون مصادر الميزه التنافسيه موزعه عبر ...

A. وظائف المنظمه

B. الوظائف الاساسيه

C. الوظائف العاديه

D. الوظائف الثانويه

حسب Porter تكون مصادر الميزه التنافسيه موزعه عبر وظائف المنظمه  
فإنه يتعين إذن علينا أن:

- ❖ نبحث على الأمثلية في كل عنصر
- ❖ نتعرف على مصادر الميزه التنافسيه لحمايتها
- ❖ نقوم بأخرجه العناصر التي لا تخلق القيمة

## المحاضرة الخامسة

أول استعمال لعباره ' نظريه أصحاب المصلحه ' كان في

A. 1966

B. 1967

C. 1968

D. 1969

تعريف أصحاب المصلحة:

**Ansoff** هو أول من إستعمل عبارة " نظرية أصحاب المصلحة" في ١٩٦٨ عند تحديده الأهداف التنظيمية عندما لاحظ أنه من مسؤولية المؤسسة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعة التي لها علاقة مباشرة.

أصحاب المصلحة المتعاقدون هم أصحاب المصلحة

A. الاوليون

B. الثانويون

C. الداخليون

D. الخارجيون

أصحاب المصلحة الأوليين:

وهي تلك الجهات التي ترتبط إلى درجة كبيرة بالمؤسسة، كالمساهمين مثلاً، العاملين، والبنوك، والموردين، وأصحاب الأسهم، ... الخ  
يتم ارتباط هذه الأطراف بالمؤسسة دائماً بواسطة عقود  
لذا تسمى أيضاً "أصحاب المصلحة المتعاقدين".

## المحاضرة السادسة

صاحب المصلحة ذو الاهتمام الكبير والسلطة الضعيفه يجب

A. إبلاغه

B. منحه الجهد الأدنى

C. منحه الاهميه القصوى

D. ارضاءه

الوضع الثاني (B)

هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماماً كبيراً بأمر المؤسسة حتى تلبي حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات المفيدة في كل مرة.  
هذا النوع من الأطراف قادر على التأثير في غيرهم وحتى في الأطراف القوية جداً ولذا على المدير الاقتراب منهم، وإدارتهم عن قرب

صاحب المصلحة الذي يتميز بالقدره والشرعيه يكون

الشركاء أصحاب المصالح **المسيطرين (dominant stakeholder)** لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامين جداً وهما السلطة والشرعية فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.

A. تابعا

B. مسيطرا

C. محتاجا

D. خطيرا

حسب تحليل أصحاب المصلحة الذي يقوم على الشرعيه والسلطه والالاحاح فيعتبرون شركاء كاملين هم تتوفر فيهم

من توفرت فيهم **خاصية واحدة** من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون **شركاء كامنين**، مستترين أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوى بما فيه الكفاية. **والمستترون** يظهرون في ١ و ٢ و ٣ في الشكل وهم: **نائم - تقديري - محتاج**

A. خاصيه واحد

B. خاصيتان

C. 3 خصائص

D. 4 خصائص

## المحاضرة السابعة

يبني التفكير في تحليل SWOT على مقارنه نتائج تشخيص .....

A. البيئه الداخليه والبيئه الخارجيه للمؤسسه

B. البيئه الداخليه بالمنافسين

C. البيئه الخارجيه للمؤسسسه بالمنافسين

D. البيئه الداخليه والبيئه الخارجيه للمؤسسسه بالمنافسين

### مفهوم تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي يأتي التحليل SWOT بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

يبني التفكير في تحليل SWOT على مقارنة نتائج تشخيص البيئة الداخلية بنتائج تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة هذه المقارنة تمكن من طرح خيارات استراتيجية للمؤسسة

حسب مصفوفه TOWS تأتي الاستراتيجيه الهجوميه في خانه

A. WO

B. SO

C. WT

D. ST

تقوم المؤسسة ببناء قوى ذو طبع استراتيجيه هجوميه في حاله

A. WO

B. SO

C. WT

D. ST

	W الضعف	S القوة
O الفرص	<b>WO</b> بناء قوى لوضع استراتيجيه هجوميه	<b>SO</b> استراتيجيه هجوميه
T المخاطر	<b>WT</b> بناء قوى لوضع استراتيجيه دفاعيه	<b>ST</b> استراتيجيه دفاعيه

## المحاضرة الثامنة

تتميز المرحلة الأولى من دوره حياه المنتج بـ

- A. اقتصاديات الحجم
- B. استرجاع التكاليف
- C. كثرة المنافسه
- D. ارتفاع معدل النمو

المرحلة الأولى (مرحلة الانطلاق):

مما يميز هذه المرحلة:

لا يزال المنتج في طور الانطلاق ولا يوجد عليه طلب كبير فما يعرفه إلا القليل (الأوائل) وهذا يؤثر على نموه ومردوديته وبالتالي على إيرادات المؤسسة التي لم تسترجع بعد تكاليف البحث التي تطلبها المنتج. (من أخطر المراحل)

فهذه المرحلة تعرف بـ

قلة الإيرادات – وثقل التكاليف – وانعدام اقتصاديات الحجم ( هذا ما يجعل المنافسة قليلة في هذه المرحلة )

المفروض تكون الاجابة انعدام اقتصاديات الحجم

من اهتم بعلاقه نسبه انخفاض التكلف بنسبه زياده الإنتاج هم

- A. E.J Andress و W.B HIRSHMANN
- B. A.Chandler و E.J Andress
- C. M.porler و W.B HIRSHMANN
- D. E.J Andress و M.porler

أثر التجربة (منحنى التجربة)

مما بينه علم الاقتصاد أن الزيادة في الإنتاج تؤدي عموماً إلى انخفاض التكلفة. ولكن ما لا يظهر من هذا القانون هي علاقة نسبة الانخفاض بنسبة زيادة الإنتاج. وهذا ما اهتم به بعض الباحثين مثل E.J Andress و W.B Hirshmann وغيرهم

## المحاضرة التاسعة

يعتمد نموذج BCGI على

- A. المكانه التنافسيه وجاذبيه القطاع
- B. المكانه التنافسيه ومعدل نمو السوق
- C. معدل نمو السوق وجاذبيه القطاع
- D. جاذبيه القطاع وحصه المؤسسه من السوق

الوحدات الاستراتيجيه التي تتميز بحصه كبيره من السوق وتعرف سوقها معدل نمو مرتفع

خانة "النشاطات النجم":

تتميز مجالات النشاطات الاستراتيجيه التي توجد في خانه النشاطات النجم بـ:

- إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
- حاجة كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن قوة معدل نمو السوق)

- A. البقر الحلوب
- B. الاوزان الميته ( الكلاب)
- C. النجم
- D. الترددات

الوحدات الاستراتيجيه التي تتميز بكثرة إيرادات والحاجه الكبيره الى الأموال هي

- A. البقر الحلوب
- B. الاوزان الميته ( الكلاب)
- C. النجم
- D. الترددات

الوحدات الاستراتيجية تتميز بحصه قليله من السوق وتعرف سوقها معدل نمو منخفض

A. البقر الحلوب

B. الاوزان الميته ( الكلاب)

C. النجم

D. الترددات

خانة "الأوزان الميته" (الكلاب)

تعرف مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتواجد في هذه الخانة:

- إيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية)
- عدم الحاجة إلى التمويل (ضعف نمو السوق)

الوحدات الاستراتيجية التي تتميز بضعف الإيرادات وعدم الحاجة الى الأموال هي

A. البقر الحلوب

B. الكلاب

C. القطط

D. القرده

يعد قطر الدائره في محفظه النشاط باستعمال العلاقه التاليه

A.  $d = \sqrt{1/2 (pm/100)}$

B.  $d = 1/2 \sqrt{(pm/100)}$

C.  $d = \sqrt{(pm/100)* 1/2}$

D.  $d = \sqrt{(1/2 pm/100)}$

كيفية وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة:

يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة (معدل نمو السوق والمكانة التنافسية) أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقه التاليه

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{pm}{100}\right)}$$

حيث يمثل pm المكانة التنافسية (أو الحصة المطلقة من السوق)

مناطق مصفوفه Mac Kinsey هي

A. التردد - التطوير - النجم

B. التردد - النجم - البقر الحلوب

C. التطوير - الحفاظ - التخلي

D. التطوير - البقر الحلوب - الكلاب

تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق:

منطقة "التطوير"، ومنطقة "الحفاظ"، ومنطقة "التخلي"

فالمجالات الاستراتيجية التي تأتي في منطقة (التطوير) هي مجالات يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظراً لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة ونظراً لقيمة قطاعها (سوقها).

المجالات التي تتواجد في منطقة (الحفاظ) فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها.

وأما المجالات التي تأتي في المنطقة الثالثة (التخلي)، فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء.

## المحاضرة العاشرة

العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها الى وحدات متجانسه ومستقله هي

A. التجزئه الاستراتيجية

B. التجزئه المتجانسه

C. تجزئه السوق

D. تجزئه النشاط

التجزئة الاستراتيجية هي

العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى **وحدات متجانسة ومستقلة** بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الاستراتيجي.

## تستدعي استراتيجيه السيطرة من خلال التكاليف

### استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

الزبان والمستهلكين عموماً لا تهتمهم التكاليف  
لذا فالبعض يفضل الحديث عن "السيطرة بالأسعار"

### تتمثل استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

في قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من أجل  
استغلال شتى الطرق الممكنة لتقليص تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين

### تستدعي استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف الإنتاج بالحجم

ولا يكون هذا ممكناً إلا في حالة المنتج المعياري (standard)

لا تليق إلا بالمؤسسات التي تستهدف جزءاً كبيراً من السوق حتى تتمكن من تسويق منتجاتها

A. التوريد بالحجم

B. الإنتاج بالحجم

C. التسويق بالحجم

D. البيع بالحجم

## من عيوب استراتيجيه السيطرة من خلال التكاليف انها قد تؤدي الى الدخول في

### بعض الحدود والنقائص التي تعرف بها هذه الاستراتيجية:

✓ لا يمكن لكل المؤسسات أن تسيطر على السوق (مؤسسة واحدة)

✓ قد تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الدخول فيما يعرف بحرب الأسعار

✓ السيطرة ليست دائمة فهي مؤقتة وإن طالّت لا تعطي أفضلية أبدية، فعلى المؤسسة أن تواصل  
البحث عن أفضليات تنافسية أخرى باستمرار

✓ الانتباه باستمرار إلى التطور التقني والتكنولوجي

✓ خطر الانزلاق نحو استراتيجية التطهير (استراتيجية التطهير هي التخفيض في التكلفة مع  
التخفيض في جودة المنتج)

✓ لا يمكن اتباع استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف بالنسبة لكل المنتجات (من المنتجات ما لا  
يقبل التنافس على السعر نظراً للهامش الضئيل أو للتنظيم المعمول به من قبل الدولة)

✓ العولمة تصعب هذه الاستراتيجية في بعض الحالات (تكلفة اليد العاملة مثلاً)

A. المنافسه التكنولوجيه

B. حرب الأسعار

C. الطريق المسدود

D. تغيير الجودة

## من إيجابيات استراتيجيه التميز انها تدفع بالمؤسسه نحو

A. البحث التطوير والابداع المستمر

B. السيطرة على السوق

C. مطارده التكاليف

D. تخفيض الأسعار

### استراتيجية التميز

بعد أن قضت سنين طويلة في تقليد منتجات Philips و Whirlpool ولأن سعر اليد العاملة ارتفع بكوريا الجنوبية، قررت شركة Samsung في سنة ١٩٩٧ اللجوء إلى التميز، فضاغت ميزانيتها للبحث والتطوير خلال خمس سنوات وكانت النتائج مذهلة، منها:

❖ قدمت في ٢٠٠٢ أول هاتف جوال ب ٦٥٠٠٠ لون بدلاً من ٤٠٠٠ لون المعروفة آنذاك من قبل المؤسسات الأخرى

❖ قدمت في سنة ٢٠٠٣ أول شاشة تلفزيون من نوع LCD بـ ٥٤ بوصة

يقصد بالتميز في مجال الاستراتيجية جعل المنتج (أو الخدمة) مميزاً عن غيره من جوانب غير السعر

أي جعله يتميز بخصائص تختلف عن خصائص المنتجات المنافسة والتي تجعل المستهلك يقبل على هذا المنتج

تتمثل استراتيجية التميز في التوجه إلى سوق واسعة وبمنتجات مميزة

للمؤسسة أن تميز منتجاتها في أي مجال استطاعت كالتصميم، والذوق، والجودة، والخدمة بعد البيع، الخ...

وقد يكون التميز فعلياً أو مجرد تمييز تجاري (التعليب والتغليف، الإعلان والترويج، ...)

ومن الإيجابيات الكبرى لهذه الاستراتيجية أنها تدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والابداع المستمر لأنها كاستراتيجية لا يمكن أن تظهر بدون

إبداع

يحتوى نموذج الاستراتيجيات الجنيهه 1980-Porter على

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	جزء واسع من السوق	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	استراتيجية التميز
	جزء ضيق من السوق	استراتيجية التركيز	

نموذج ١٩٨٠

A. 3 استراتيجيات

B. 4 استراتيجيات

C. 5 استراتيجيات

D. 6 استراتيجيات

عند التميز نحو الاسفل فان المؤسسة تحتاج الى قدرة كبيرة على

A. اعادة الهندسة

B. تخفيض التكاليف

C. تخفيض الاسعار

D. الابداع

عند التميز نحو الأعلى تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على الإبداع  
أما عند التميز نحو الأسفل فإن المؤسسة تحتاج خاصة إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة.

في بعض الحالات عندما تريد المؤسسة تفادي المنافسة تختار استراتيجية

A. التميز

B. التركيز

C. السيطرة من خلال التكاليف

D. السيطرة من خلال التميز

استراتيجية التركيز  
تعتمد استراتيجية التركيز على سوق ضيقة أو شريحة ضيقة من السوق  
استراتيجية التركيز تختارها المؤسسة عندما:

✓ تتحكم في مهنة جيداً فتتخصص

✓ أو عندما تريد تفادي المنافسة

استراتيجية التركيز تسمى أيضا استراتيجية الوكر

الاستراتيجية التي تقوم على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع المنافسة هي

A. استراتيجية التطهير

B. استراتيجية التفخيم مع تخفيض السعر

C. الاستراتيجية الهجينة

D. الاستراتيجية المثلى

الاستراتيجية السادسة (رقم ٦):

تقوم هذه الاستراتيجية على

تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة،

فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية في وقت

واحد،

ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الاستراتيجية الهجينة"

لا شك أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع

لتمكين المؤسسة من رفع القيمة التي تعرضها على الزبائن،

ولكنها تحتاج أيضا إلى التحكم في التكاليف إلى حد بعيد إذ تتوقف على

تخفيض مستوى التكاليف ليصبح تخفيض الأسعار ممكناً.



عندما تفضل المؤسسة ان تقدم نفس عرض المنافسة بسعر اقل فانها تتبع استراتيجية

A. السيطرة من خلال التكاليف

B. التميز بالجودة

C. اقتحام السوق

D. التنوع

الاستراتيجية السابعة (رقم ٧):

تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف" كما تسمى أيضاً "استراتيجية السعر" وتتمثل في

عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة.

تصلح هذه الاستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

## المحاضرة الحادية عشر

تخص استراتيجية الاعمال

A. مجال النشاط الاستراتيجي

B. مجال نشاط المؤسسه

C. قطاع المؤسسه

D. سوق المؤسسه

استراتيجية الأعمال (BUSINESS STRATEGY)

تخص مجال النشاط الاستراتيجي

أما استراتيجية المؤسسة

فإنها تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامة

في نموذج Ansoff لسنة 1957 يعرف التنوع على انه تقاطع المنتجات

A. الحاليه مع السوق الحاليه

B. الجديده مع السوق الحاليه

C. الحاليه مع السوق الجديده

D. الجديده مع السوق الجديده

نموذج Ansoff

١٩٥٧ في مقال بمجلة (Harvard Business Review)

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

التنوع والتخصص يمثلان اهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة

استراتيجية التخصص

مفاد استراتيجية التخصص أن المؤسسة تختار أن تنشط بمجال نشاط استراتيجي أساسي واحد.

استراتيجية التنوع

استراتيجية التنوع هي اختيار المؤسسة أن تنشط بأكثر من مجال نشاط استراتيجي تسعى المؤسسات من خلال التنوع إلى توزيع الخطر على مساحة أكبر للتقليل منه نسبياً بدلاً من تحميله لمجال نشاط أو منتج واحد.

A. المؤسسه

B. لوحداث الاعمال

C. للوظائف

D. للقطاع

ليس من اهداف التنوع

- A. التواجد  
B. اعاده الانتشار  
C. البقاء او التعزيز  
D. تخفيض التكاليف

اهداف التنوع

✓ التواجد ✓ أو إعادة الانتشار ✓ أو التعزيز أو التقوية

أولاً: إذا كانت للمؤسسة **مكانة تنافسية كبيرة** في قطاع ذي **جاذبية عالية**، يمثل التنوع بالنسبة لها:

- ❖ إما محاولة تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة
  - ❖ أو التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية
- يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى.

ثانياً: إذا كان للمؤسسة **مكانة تنافسية كبيرة** في قطاع ذي **جاذبية ضعيفة**

- ❖ التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها
- يسمى تنوع إعادة الانتشار.

ثالثاً: عندما تكون للمؤسسة **مكانة تنافسية متوسطة** في قطاع ذي **جاذبية متوسطة** فالتنوع هنا

- ❖ قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة (ويسمى تنوع البقاء)
- ❖ كما قد يعني تحولاً (ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز)

إذا كان للمؤسسة مكانة كبيرة في القطاع ذي جاذبية ضعيفة فإن التنوع يهدف

- A. التواجد  
B. إعادة الانتشار  
C. البقاء او التعزيز  
D. تخفيض وتكاليف

يسمح التنوع الخلفي (العلوي) للمؤسسة ان تتحكم الى درجة معينة

- A. مبيعاتها  
B. البحث عن الزبائن  
C. توريدها  
D. تحسين شبكة توزيعها

تنوع التقوية:

❖ التنوع الأفقي

يتمثل في إدخال منتجات جديدة قد تكون من مهنة المؤسسة أو لا المؤسسة تقوم بمد نشاطها إلى مجالات نشاط أو منتجات **مكاملة أو منافسة** لمنتجاتها الأصلية من النشاط إلى **منتجات منافسة** يصلح للمؤسسات التي تريد تحسين حصتها من السوق مد النشاط إلى **المنتجات المكاملة** يخدم أكثر تنوع المؤسسة في **المنتجات والأسواق**، أي يساعد على تقوية تواجدها في الأسواق

❖ التنوع العمودي: يظهر في شكلين:

- أ- **التنوع الخلفي** (أو العلوي أو التكامل الخلفي أو العلوي) أي تنوع فيما قبل عملية الإنتاج  
ب- **التنوع الأمامي** (أو السفلي أو التكامل الأمامي أو السفلي) أي تنوع فيما بعد عملية الإنتاج
- يسمح **التنوع الخلفي (العلوي)** للمؤسسة أن تتحكم إلى درجة معينة في **توريدها**  
يسمح **التنوع السفلي (الأمامي)** أن تتحكم بدرجة معينة في **توزيع منتجاتها**

## المحاضرة الثانية عشر

من اهم ما يميز النمو الداخلي انه عملية

- A. متقطعة وطويلة الاجل
- B. متقطعة وقصيرة الاجل
- C. متواصلة وطويلة الاجل
- D. متواصلة وقصيرة الاجل

### النمو الداخلي (النمو العضوي) Internal Growth

هي عملية داخلية، تتمثل في السعي وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة أي أن المؤسسة تعتمد في هذه الحالة على قدرتها الذاتية عند بناء استراتيجياتها ويعنى هذا أنها تسعى إلى جعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية.

استراتيجية النمو الداخلي هي تلك الاستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية (الذاتية) من أجل تحقيق تنميتها.

### من أهم ما يميز النمو الداخلي أنه عملية متواصلة وطويلة الأجل:

هي الكيفية التي غالباً ما تلجأ إليها المؤسسات، خاصة في حالة استراتيجية التخصص حيث تكون المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها. وفي بعض الحالات حتى عند اتباع استراتيجية التنوع لأن تكلفة التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائماً أقل من تكلفة الاقتناء. النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة، وبالخصوص الأعمال الصغيرة والمتوسطة. ومن المؤسسات الكبيرة وذات القدرات الهائلة من تفضل كذلك النمو الداخلي لما يتيح من إمكانية التحكم في العملية بخلاف النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم صعباً كما سنراه لاحقاً.

## المحاضرة الثالثة عشر

يشار الاندماج التساوي بالعلاقة

### الإندماج والحيارة (Mergers and Acquisitions)

عملية جمع أصول مؤسستين من أجل تكوين مؤسسة واحدة وتظهر هذه العملية في أحد النوعين التاليين:  
١- اندماج التساوي ٢- اندماج الاستحواذ

عند اندماج التساوي يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى ظهور المؤسسة C يرمز لاندماج التساوي (A+B=C)  
عند اندماج الاستحواذ يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى زوال المؤسسة B يرمز للاستحواذ (A+B=A)  
مع العلم أن المؤسسة B هي الأضعف، وفي حال ال A أضعف فتستحوذ B وتزول A

- A. A=B=C
- B. A+B=C
- C. A=B+C
- D. A+B=A

في مجال اندماج المؤسسة تدل علاقة A+B=A على اندماج ...

- A. الاستحواذ
- B. الجمع
- C. التناظر
- D. التساوي

التحالف بين المؤسسات عملية

A. نهائية

B. غير نهائية

C. موسمية

D. جزئية

لا يدخل ضمن انواع التحالف

A. شبه التركيز

B. شبه التجميع

C. التجميع

D. التكامل

التحالف الذي يصلح فقط عندما تكون إمكانيات التكامل بين مؤسسات اطراف التحالف ضعيفة

A. شبه التركيز

B. شبه التجميع

C. التجميع

D. التكامل

تحالف التجميع (additive strategy) أو "تحالف الحجم"

حسب هذا النوع تجمع المؤسسات أو المؤسسات موارد ومهاراتها من أجل ضمان حجم إنتاج معين لكل منها إلا أنها تبقى متنافسة فيما بينها  
كما تجدر الإشارة إلى أن تحالف التجميع يصلح فقط عندما تكون إمكانية التكامل بين المؤسسات أطراف التحالف ضعيفة  
من خصائص تحالف التجميع أنه لا يؤدي أبداً إلى دخول أسواق جديدة كما أنه ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف.

تخلي العميل جزئياً او كلياً عن نشاط او أنشطة ليقوم بها المورد هي ما يعرف بـ

A. التكافل

B. الاخرجة

C. التخلي

D. التعاون

شراكة الأخرجة (outsourcing partnership)

يمكن تعريف الأخرجة بأنها اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة،  
فهي إذا تخلي العميل جزئياً أو كلياً عن نشاط أو أنشطة ليقوم بها المورد.

المحاضرة الرابعة عشر

لا يوجد عليها اسئلة

ترجمد لله تبويب اسئلة الاختبار

واخص بالشكر الاخـت الغالية لوسيندا .. والاخ ابو عبد الله ..

على كتابة الاسئلة

جنون إحساس ..