



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى الخامس



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوفي

## ملزمة مقرر

# الإدارة الاستراتيجية

الفصل الأول ١٤٣٩ هـ

دكتور المقرر : أ.د صالح الرشيد

إعداد وتنسيق :

**reama**

الملزمة تشمل :

المحاضرات النصية + الاختبار الفصلي + الواجبات

## مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

## عناصر الفصل الأول

- ◀ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:
- ◀ تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:
- ◀ مفهوم الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:
- ◀ الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:
- ◀ التفكير الابتكاري:
- ◀ التفكير الاستراتيجي:
- ◀ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:
- ◀ مستويات الإدارة الاستراتيجية:
- ◀ عمليات الإدارة الاستراتيجية:

❖ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تُقلت كلمة استراتيجية strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس strategos وقد ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك؛ وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها. هناك عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية من أبرزها:

- ◀ تعريف توماس: الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها؛ والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية بنفس الوقت.
- ◀ تعريف جليوك: الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير؛ ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ◀ تعريف تومبسون واستركلاند: هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها.
- ◀ تعريف روبرت: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.
- ◀ تعريف أنسوف: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد؛ وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.
- ◀ تعريف المؤلف: تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

❖ **تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:**

- ◀ **المرحلة الأولى/ التوجه بالتخطيط طويل المدى:**  
وتشمل فترة ما قبل الستينات وكانت تعني التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة.
- ◀ **المرحلة الثانية/ التوجه الاستراتيجي المحدود:**  
ركزت على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي. وهي تغطي مرحلة الستينات والسبعينات ويعيها عدم الاهتمام بالتحليل البيئي.
- ◀ **المرحلة الثالثة/ التوجه البيئي:**  
وهي تعني الاهتمام بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات.
- ◀ **المرحلة الرابعة/ التوجه الاستراتيجي المتكامل:**  
وهي المرحلة المعاصرة وهي تعكس تطبيق كل الأبعاد الخاصة بالإدارة الاستراتيجية والتي سوف نتناولها بهذا المقرر.

❖ **أهمية الإدارة الاستراتيجية**

- ١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ٢- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- ٣- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- ٤- تدعيم المركز التنافسي.
- ٥- القدرة على أحداث التغيير.
- ٦- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة.

❖ **الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية**

**الكفاءة:** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة يعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المخرجات.

**الفعالية:** تشير لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ بطريقة صحيحة فالاستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها.

❖ **التفكير الابتكاري**

التفكير الابتكاري يسهم بقدر كبير بتنمية الأفكار الجديدة والاختيار بينها والتحليل البيئي وبناء رسالة واكتشاف الفرص. وهو يعني قدرة الفرد على الإنتاج انتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

### ◀ خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية:

- ١- الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مؤسسيهم
- ٢- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا.
- ٣- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة
- ٤- القدرة على اصدار قرارات سريعة
- ٥- ارتفاع مهارة الانصات الفعال
- ٦- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بهم
- ٧- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

### ❖ التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية.

### ◀ أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- ١- القدرة على بناء الغايات
- ٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور
- ٣- الاستشعار البيئي
- ٤- مهارة تحليل البيانات وتفسيرها
- ٥- مهارة الاختيار الاستراتيجي
- ٦- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### ❖ سمات القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بعدة سمات أهمها:

- ١- المركزية في المستويات العليا
- ٢- يعد قرار حاسم وهام ومؤثر على نجاح المنظمة
- ٣- القرارات الاستراتيجية تتميز بطول العمر
- ٤- القرارات الاستراتيجية تتميز أنها قليلة العدد
- ٥- القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمدى الطويل
- ٦- القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمنظمة ككل

❖ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

- ١- زيادة معدلات التغير
- ٢- شدة المنافسة
- ٣- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً
- ٤- التغيرات التكنولوجية
- ٥- تغير طبيعة قوى العمل
- ٦- عجز الموارد المتاحة ومدرتها
- ٧- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية
- ٨- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية

❖ مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في:

- ١- استراتيجية المنظمة:  
تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل؛ إذا تهتم بمجموعة منتجات المنظمة وبالصورة العامة للمنظمة ومركزها التنافسي.
- ٢- استراتيجية وحدات الأعمال:  
تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة.
- ٣- استراتيجية الوظائف:  
تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري.

❖ عمليات الإدارة الاستراتيجية:

## ⇐ المرحلة الأولى/ صياغة الاستراتيجية:

وهي تعني وضع وتحدي غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية؛ وهي تحوي على مجموعة من الأنشطة مثل:

- ١- تحديد رسالة المنظمة
- ٢- تحديد الغايات والأهداف
- ٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر
- ٤- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف
- ٥- تحديد البدائل الاستراتيجية
- ٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة

تعد من أكثر المراحل صعوبة وتشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسيات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب واعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية وصياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

← المرحلة الثالثة/ مراجعة وتقويم الاستراتيجية:

تشمل على:

- لـ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- لـ قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج
- لـ اتخاذ الإجراءات التصحيحية

النجاح يحققه فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة إيجابية للأشياء.

E7sas

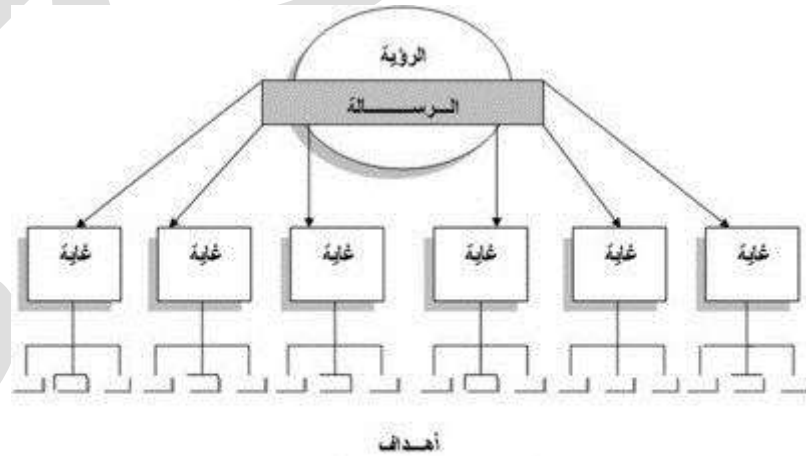
## الفصل الثالث رسالة المنظمة

### عناصر الفصل الثالث

#### ❖ أولاً/ مفهوم الرسالة

- الفكر الإداري المعاصر اهتم برسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً، أسهم في بناء هذه النظرة مجموعة من علماء وخبراء الإدارة على رأسهم بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة؛ وبورتر وغيرهم.
- يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ ( **What is our Business** ) والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ماهي رسالتنا؟( **What is our Mission** ) والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- رسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها ( **Reason for being** ) والذي يحدد ما هو نشاطها.
- يرجع دراكر الأسباب لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.
- يرجع مايكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.
- رسالة المنظمة: أنها تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها؛ وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.
- إن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة للمستقبل المتوقع للمنظمة.

#### العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات والأهداف



تعدل رقم (٨) : ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم

(أحمد... ١٩٩٩: ٧١)

- ١- ضمان الاجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- ٢- الامداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- ٣- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- ٤- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبارها الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الافراد
- ٥- تسهيل عملية ترجمة الأهداف الى اعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.
- ٦- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت، وتكلفة، ومعايير اداء يمكن ان تسهم في عمليات التقييم والرقابة.
- ٧- الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

❖ ثالثا/ مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة:

إن مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل في أربعة مراحل:

- ◀ المرحلة الأولى: عدم وضوح الرسالة
- ◀ المرحلة الثانية: وضع رسالة محددة
- ◀ المرحلة الثالثة: وضع رسالة عامة
- ◀ المرحلة الرابعة: مراعاة أولويات في عرض مضمون الرسالة.

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No Clear Mission	نحن نريد البقاء - نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار الأرباح هي محور اهتمامنا ، الاستمرار
وضع رسالة عامة General Mission	نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا . نخطط لزيادة أرباحنا . نسعى لتصبح منظمنا هي الرائدة في الصناعة . إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا . يعد العاملون أهم مواردنا .
وضع رسالة محددة Specific Mission Statement	تسعى منظمنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا . لقد اخترنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا .
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزياد دخل العمليات بـ 5% . إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جدي في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملاءنا .



١. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة:

- ⇐ حجم المنظمة: كبير- متوسط- صغير
- ⇐ ملكية المنظمة: خاصة- حكومية- عامة
- ⇐ دور المنظمة: جوهري- ثانوي.

٢. المنافع التي تقدمها المنظمات:

- ⇐ المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح
- ⇐ جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية
- ⇐ المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها
- ⇐ منظمات المصالح العامة التي تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة

٣. فئات الجماهير والاطراف المرتبطة بنشاط المنظمة:

- ⇐ التأكيد على المجتمع
- ⇐ التأكيد على العاملين
- ⇐ التأكيد على العملاء

٤. نطاق نشاط المنظمة:

- ⇐ في مجال جغرافي معين، قد يكون منطقة محدودة.

❖ خامسا/ خصائص الرسالة الفعالة

١. القابلية للتحويل لخطط وسياسات:
٢. الواقعية والموضوعية
٣. التكيف مع البيئة
٤. التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
٥. الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
٦. تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
٧. الوضوح ودقة التعبير
٨. الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
٩. الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية
١٠. مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

العنصر	التساؤلات
١- العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
٢- المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
٣- الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
٤- التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
٥- البقاء/النمو/الربحية	ماهي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
٦- الفلسفة والايديولوجية	ماهي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وألويات فكرها واهتماماتها؟
٧- المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
٨- الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟

#### أمثلة

- شركة ايكيا: خلق حياة يومية أفضل للكثير من الناس
- شركة الاتصالات: أن نتبوا موقع الريادة في تقنيات الاتصالات والمعلومات من خلال تأمين الخدمات والحلول الشاملة والمبتكرة لنكسب ثقة عملائنا ونثري مجتمعنا

الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا يعود العمل بحاجة إلى وجوده

E7sas

## مقرر الإدارة الاستراتيجية – محاضرة ٥٥ الفصل الرابع: تحديد الغايات والاهداف

### ❖ تعريف الغايات النهائية وخصائصها

تشير الغايات الى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة اذ تبنى الغايات على هدى من رسالة منظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تحاول اشباعها.

### خصائصها:

- ◀ البعد عن التفاصيل الدقيقة.
- ◀ الشمول.
- ◀ طول الأجل.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ◀ من هم عملاء المنظمة؟
- ◀ ماهي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة؟
- ◀ ما هو السوق الرئيسي للمنظمة؟
- ◀ ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة؟
- ◀ كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية؟
- ◀ ماهي الفلسفة الرئيسية في المنظمة؟
- ◀ كيف يمكن للمنظمة ان تحقق ذاتها؟
- ◀ ما مدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؟
- ◀ ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة؟

### لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة؟

- ◀ ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
- ◀ توفير الأساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
- ◀ تركيز جهود الافراد والوحدات
- ◀ تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط
- ◀ تعمل على تحفيز الأفراد لبذ المزيد من الجهد

## ❖ الفرق بين الغايات والاهداف..

## ◀ الاهداف الشاملة (Goals):

تمثل ما ترمي المنظمة الى تحقيقه على المدى البعيد وهي بطبيعتها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، إذ يجب ان تحددتها الإدارة العليا بالمنظمة.

## ◀ الاهداف الفرعية (Objectives):

تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديددها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاحا للأهداف العامة.

## ❖ أهمية وضع الأهداف

- ◀ تعد الاهداف من أهم عناصر التخطيط.
- ◀ تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات.
- ◀ تساعد الأهداف (Goals) في المستويات العليا على وضع الاهداف (Objectives) في المستويات التالية.
- ◀ يسهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسئولية.
- ◀ تسهم الاهداف في تفويض السلطة
- ◀ تسهم الاهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها
- ◀ تسهم الاهداف في وضع المعايير والمقاييس
- ◀ تساعد الاهداف في تقييم أداء الأفراد

## ❖ الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

ومن أهمها:

- ◀ القابلية للقياس الكمي
- ◀ الوضوح والبساطة والقابلية للفهم
- ◀ الموضوعية والواقعية
- ◀ الارتباط بعنصر الزمن
- ◀ مشاركة العاملين في وضع الأهداف
- ◀ الانسجام والترابط بين الأهداف
- ◀ المرونة
- ◀ القابلية للتحقيق

## ❖ تقسيمات/ تصنيفات الأهداف

١. الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

← الأهداف الرئيسية

← الأهداف الفرعية

٢. الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية:

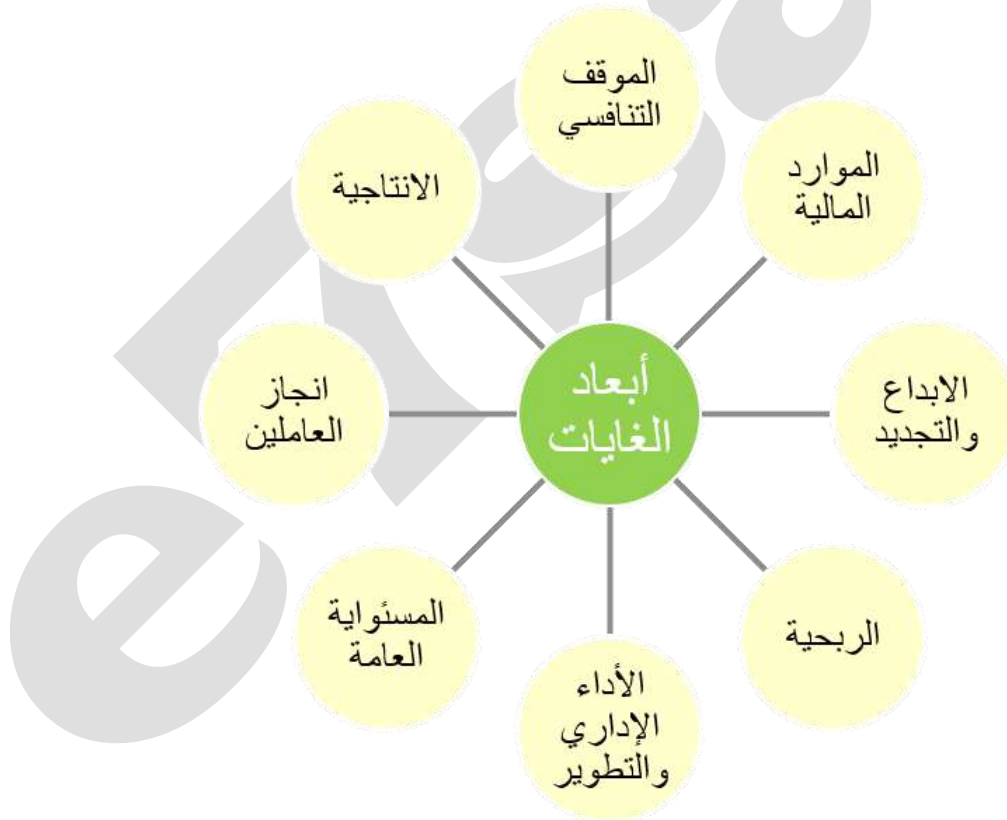
← الأهداف المعلنة

← الأهداف الواقعية

٣. الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

← الأهداف على مستوى الفرد

← الأهداف على المستوى التنظيمي



حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

- ◀ يجب ان يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول الى تحقيق الهدف الرئيسي بمعنى اهتمام كل ادارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تغطي مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية بالمنظمة.
- ◀ يجب وضع اولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترتيب للأهداف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطا بالاستراتيجية الأصلية.
- ◀ يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف
- ◀ يجب ان ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة
- ◀ ان مشاركة الفرد في تحقيق الاهداف التنظيمية يجب ان يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق اهدافه

لا تستعجل القرار بأن تقول : إن فلاناً لا يصلح لشيء . ففي كل شخص قدرة كاملة منتجة إن احسن

استغلها، فتمهل في القرار

.E7sas

## مقرر الإدارة الاستراتيجية – المحاضرة ٥٦ الفصل الخامس: تحليل البيئة الخارجية

### محاور المحاضرة

- ◀ مقدمة
- ◀ تعريف البيئة الخارجية والمقصود بالتحليل
- ◀ أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
- ◀ الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف
- ◀ مكونات البيئة الخارجية
- ◀ أهم العوامل البيئة الخارجية العامة
- ◀ أهم العوامل البيئة الخارجية الخاصة

### ❖ مقدمة

#### المنظمة نظام مفتوح:

المنظمة: تمثل تجمع بشري يهدف الى تحقيق هدف او اهداف معينة وذلك من خلال بعض الاعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة.

في الماضي كان كل التركيز على المشاكل الداخلية وتجاهل البيئة المحيطة.

المنظمة حتى تحقق أهدافها لابد من التفاعل مع بيئتها الخارجية.

### ❖ تعريف البيئة الخارجية والمقصود بالتحليل

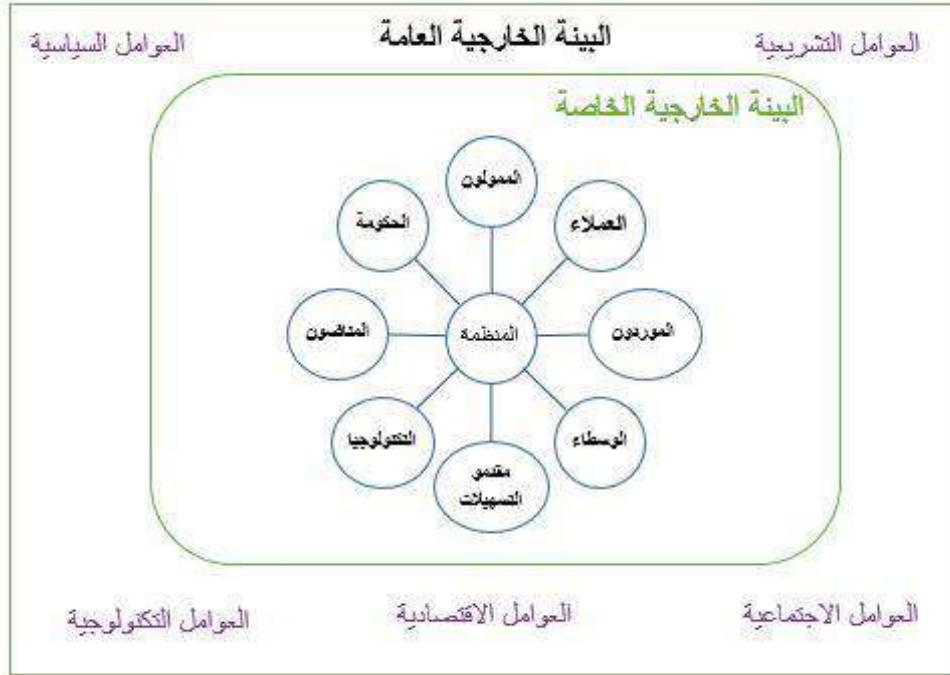
- البيئة الخارجية تتكون من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق وبدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة وحجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.
- تحليل البيئة الخارجية هو القيام برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديد للمنظمة.

### ❖ أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

١. الأهداف التي يجب تحقيقها
٢. الموارد المتاحة
٣. النطاق والمجال المتاح أما المنظمة
٤. أنماط القيم والعادات والتقاليد
٥. تحديد سمات المجتمع وأنماط المستهلكين
٦. تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها
٧. تحديد المخاطر والمعوقات التي على المنظمة تجنبها.

يمكن تقسيم العوامل البيئة الخارجية إلى نوعين:

- ◀ **بيئة عامة:** تشمل جميع العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.
- ◀ **بيئة خاصة:** مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة نسبيًا الرقابة عليها والتأثير فيها مثل: العملاء – الموردون- المنافسون- تكنولوجيا الصناعة.. الخ



### أهم العوامل الخارجية

❖ أهم العوامل البيئة الخارجية العامة:

#### ١. العوامل الاجتماعية:

- ◀ العلاقات الاجتماعية
- ◀ النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان
- ◀ دوافع الإنجاز
- ◀ أسلوب المعيشة

#### ٢. العوامل الاقتصادية:

- ◀ الدخل
- ◀ اتجاهات الأسعار
- ◀ المنافسة
- ◀ الانفتاح الاقتصادي
- ◀ المؤسسات المالية



٣. العوامل السياسية:

- ◀ نظام السلطة
- ◀ الوعي السياسي
- ◀ الاستقرار السياسي

٤. العوامل التشريعية والقانونية:

- ◀ القوانين والتشريعات
- ◀ قوانين العمل والتأمينات
- ◀ قوانين منع التلوث والبيئة
- ◀ قوانين الضرائب والجمارك

٥. العوامل الثقافية والتعليمية:

- ◀ مستوى الأمية
- ◀ نظام التعليم الرسمي
- ◀ التدريب
- ◀ الثقافة العامة
- ◀ الاعلام

٦. العوامل التكنولوجية:

- ◀ مستوى التكنولوجيا المتاح
- ◀ الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاستخدام والاستفادة
- ◀ الموارد والامكانيات
- ◀ المهارات البشرية
- ◀ مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية

١. العملاء:

- ◀ نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم
- ◀ دراسة وتحليل المستهلكين وتفضيلاتهم
- ◀ الدخل والقوة الشرائية
- ◀ الخصائص الديموغرافية

٢. الموردون: مصادر توريد المواد الخام والعدد والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.

- ◀ أنواع الموردين ومراكزهم ومدى قوتهم
- ◀ شروط التسليم
- ◀ الجودة والكميات الموجودة لديهم
- ◀ الأسعار

٣. الوسطاء: الحلقات التوزيعية بين المنظمة وعملائها.

- ◀ مستوى التكنولوجيا المتاح
- ◀ الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاستخدام والاستفادة
- ◀ الموارد والامكانيات
- ◀ المهارات البشرية
- ◀ مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية

ملاحظة :

التعداد من ٤-٨ هي تعداد ليس بالمحاضرة النصية اضعفها من شرح المحاضرة المسجلة.

٤. الممولون:

الذين يمولون الشركة فقد يكونون بنوك او شركات مالية او ملاك الشركة او مستثمرين او قروض او المساهمين

٥. مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة:

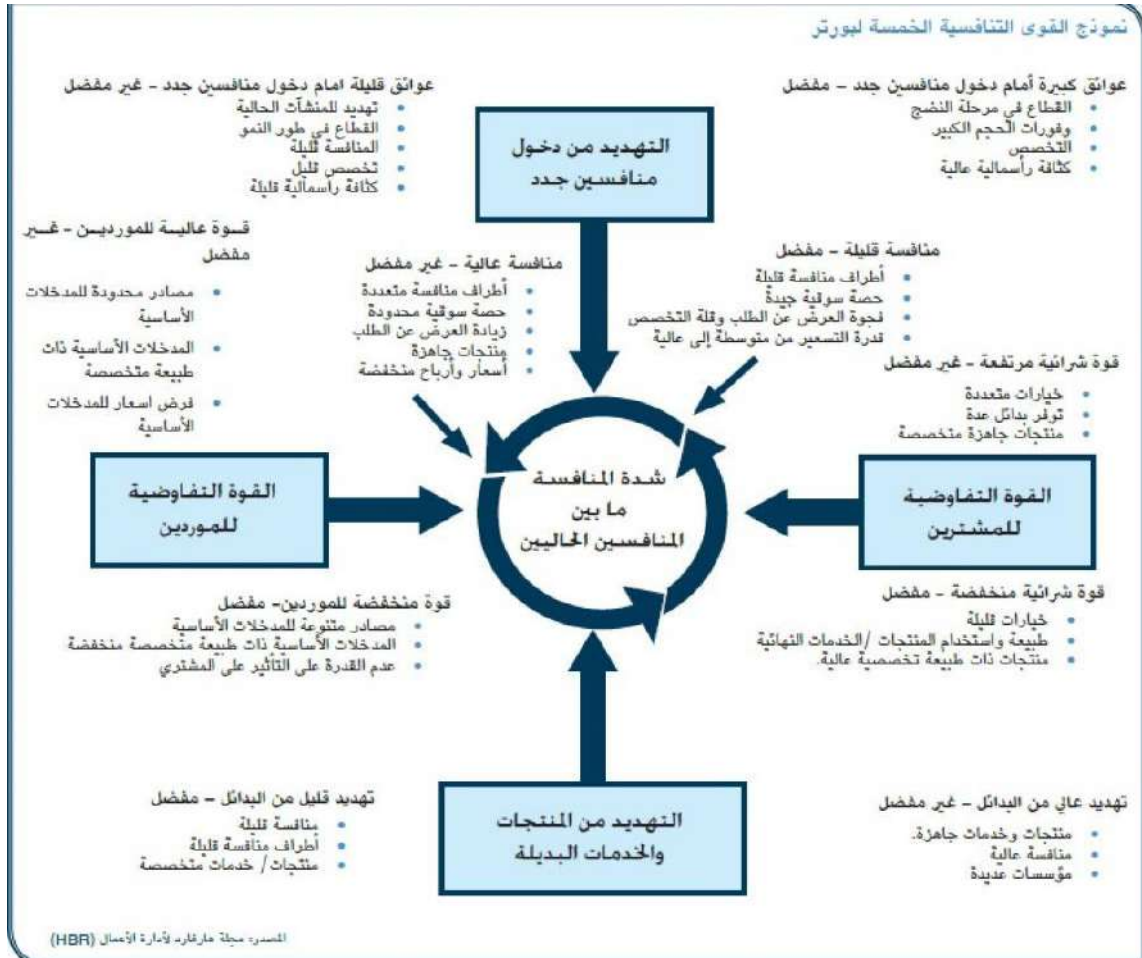
قد تكون خدمات لوجستية او بريدية او نقل او صيانة.. الخ ولهم تأثير محدود على المنظمة.

٦. الحكومة: بشكل عام وانظمتها وتقييدها بأنظمة للعمل والعمال.

٧. المنافسون.

٨. تكنولوجيا الصناعة: تكنولوجيا خاصة بالشركة فقد تخلق فرصة او تخلق تهديد.

## ❖ نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



## ١. المنافسة الحالية:

بعض القطاعات تتميز بمنافسة شديدة بينما الأخرى تكون المنافسة فيها اقل. هناك عدة أسباب لشدة او ضعف المنافسة منها:

- ← تركيز المنافسين
- ← اختلاف المنتجات/الخدمات
- ← ارتفاع نسبة التكلفة الثابتة
- ← صعوبة الخروج من السوق

كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على انشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة ومن ثم يقلل الربحية. احتمالية دخول منافسين تتوقف على سهولة الدخول ثم الخروج من هذا القطاع. هناك العديد من موانع (معوقات) دخول القطاع منها:

- ← التكلفة الرأسمالية المطلوبة
- ← وفورات او اقتصاديات الحجم
- ← عوائق قانونية
- ← الولاء للمنتجات/الخدمات الموجودة
- ← صعوبة التوزيع
- ← وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة
- ← توقع الانتقام من الشركات القائمة

### ٣. تهديد البدائل:

ربحية قطاع معين تتأثر بوجود منتجات بديلة وبأسعار وأداء المنتجات البديلة. يقصد بالبدائل هي منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض الذي يؤديه المنتج او السلعة التي أقدمها وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل سواء بالإيجاب او السلب على سبيل المثال: العبوات المنتجة من البلاستيك والالومنيوم والزجاج المستخدمة في تعبئة العصائر او المياه الغازية.

### ٤. قوة العملاء التفاوضية:

قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا كان حجم شراء العميل كبيرا.. كان عدد الموردين كبيرا، كان المنتج او الخدمة لا تختلف كثيرا من منتج لآخر. كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبية كانت تكلفة التغيير من منتج الى منتج قليلة كانت أهمية المنتج او الخدمة لجودة المنتج النهائي للعميل قليلة كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعاتنا كبيرا ، كان العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء كان العميل قادرا على الاستغناء عن خدماتنا او منتجاتنا عن طريق تصنيعها بنفسه.

### ٥. قوة الموردين التفاوضية:

كلما كان هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فان قوة الموردين التفاوضية تضعف. اما اذا كان الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن ان نحصل عليه من غيره او يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فان الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية. حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر احد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلا عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع انتاج المورد السنوي فان قوة المورد التنافسية تكون ضعيفة والعكس بالعكس.

## الضمير الهاديء هو الطريق للإنسان الهاديء

.E7sas

## الفصل السادس: تحليل البيئة الداخلية تحديد نواحي القوة والضعف

### محاور المحاضرة

- ◀ أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية
- ◀ العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها
- ◀ تحليل SWOT
- ◀ الاعتبارات الواجب مراعاتها لعميلة التقويم الداخلي

### المقصود بتحليل البيئة الداخلية

تجميع وتحليل المعلومات حول موارد المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف وتقدير امكانياتها ومزاياها التنافسية.

### نقاط القوة:

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.  
أمثلة: توفر السيولة المطلوبة. وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة. براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة، علامات تجارية مميزة وقوية. سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.

### نقاط الضعف:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.  
أمثلة: سمعة تجارية سيئة بين الزبائن. شبكة توزيع هشة في السوق. علامات تجارية ضعيفة

### أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

١. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة
٢. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الصناعية
٣. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة
٤. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تتفادها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة
٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي مما يقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها
٦. التركيز على نقاط القوة الدافعة في المنظمة تساعد إيجاد مزايا تنافسية للمنظمة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية للموارد البشرية.

## العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

◀ يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة:

- مادية: أموال/ الآلات/ مباني/ مواد
- بشرية: إدارية / تنظيمية/ تنفيذية
- معنوية: العلاقات بين الافراد/ جماعات العمل/ سمعة المنظمة/ الصورة الذهنية.

## مداخل تحليل البيئة الداخلية

يختلف باحثوا الإدارة الاستراتيجية بخصوص عدد ونوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل وأي من أدوات التحليل الاستراتيجية التي يجب استخدامها في تحليل مكونات البيئة الداخلية إذ يتفق أغلب الكتاب على وجود عدد من المداخل وهي:

- مدخل وظائف المنشأة
- مدخل الوظائف الإدارية
- مدخل سلسلة القيمة
- مدخل موارد المنظمة
- مدخل رأس المال الفكري والمعرفي

## العوامل الداخلية:

## أولاً: التحليل الوظيفي (الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

التسويق: النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل.

- من هم عملاء المنظمة
- مدى تطبيق المفهوم التسويقي
- عمق المنتجات واتساعها
- تغليف المنتج
- فاعلية الإعلانات
- الأسواق الجديدة
- المنافسون
- المنتجات الجديدة
- قنوات التوزيع
- العلامة التجارية
- السعر

**الإنتاج والعمليات:** يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية من خلال عمليات تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية.

- علاقة التكلفة بسعر البيع
- مستويات المخزون
- مناسبة وجودة مواد الخام
- مدى صلاحية المعدات
- العلاقة مع إدارة التسويق والافراد
- الصيانة والسلامة
- البحوث والتطوير
- كفاءة الافراد

**التمويل:** يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها واجراء عمليات التخطيط المالي والتحليل المالي وبحث موقف السيولة والربحية وإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

- معايير قياس الأداء المالي
- التدفق المالي
- التقارير المالية
- الأرباح
- السيولة
- المديونية
- تقييم المخزون

**الأفراد:** هو النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة.

- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
- مدى وجود توصيف وتحليل للوظائف
- نظرة الإدارة للموارد البشرية
- سياسات التعيين والاختيار والترقية
- مدى ولاء العاملين
- معدل دوران العاملين
- تقييم الأداء
- التدريب والتطوير

**الهيكل التنظيمي:** عبارة عن إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد ويوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص تحت الإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.

- الأهمية النسبية للأنشطة
- درجة المركزية واللامركزية
- السلطة والمسئولية
- نطاق الاشراف
- ثقافة المنظمة

#### ثانياً: تقييم النواحي الداخلية:

بعد أن يتم تحليل بعض الأنشطة يجب اجراء بعض المقارنات حسب المعايير التالية:

- تحليل النسب: حصة السوق/ نفقات الإعلان/ المبيعات/ السيولة/ الربحية/ المديونية/ الطاقة المستغلة/ معدل الدوران للأفراد/ معدل الدوران للمخزون/ معدل الغياب.. الخ
- الأداء التاريخي: المقارنة بين نتائج الأداء الخالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: المقارنة بما تم إنجازه بما سبق التخطيط له.
- الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المماثلة:
- الأداء في الصناعة:

#### ثالثاً: كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي:

- القيادة في تخفيض التكاليف
- التميز في المنتجات
- التركيز على قطاع أو قطاعات معينة في السوق

#### تحليل SWOT

- سوات SWOT هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في منظمة أو شخص أو مجموعة، ومعرفة الفرص والتهديدات. يعتبر هذا النظام من الأفضل لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة وقصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة، بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.
- يتكون هذا الأسلوب من جانبين:

1. تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): الذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف، وأن يبتعد عن التوقعات.
2. تحليل البنية الخارجية (الفرص والتهديدات): الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.



شكل رقم (3/6)

## درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة		لاتخضع لرقابة وتحكم المنظمة	
تخضع لرقابة وتحكم المنظمة		تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	
مرغوبة من قبل المنظمة	مجاللات فرص Opportunities	نقاط القوة Strengths	
غير مرغوبة من قبل المنظمة	مجاللات مخاطر Threats	نقاط الضعف Weaknesses	

تحليل سوات

أهم نقاط الضعف هي: .....	أهم نقاط القوة هي: .....	
المطلوب هو: ١. تعظيم استغلال الفرص ٢. تقليل نقاط الضعف	المطلوب هو: ١. تعظيم استغلال الفرص ٢. تعظيم استغلال نقاط الضعف	أهم الفرص هي: .....
المطلوب هو: ١. تقليل التهديدات ٢. تقليل نقاط الضعف	المطلوب هو: ١. تقليل التهديدات ٢. تعظيم استغلال نقاط القوة	أهم التهديدات هي: .....

## الاعتبارات الواجب مراعاتها لعميلة التقويم الداخلي

- ◀ أن اعتبار عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى
- ◀ عناصر القوة يمكن أن توجه إلى:

- استغلال ما يمكن من فرص في البيئة
- التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية
- اصلاح نواحي الضعف بداخلها.

الجمال ليس خاصية في ذات الأشياء بل في العقل الذي يتأملها

E7sas

## مقرر الإدارة الاستراتيجية الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية

### محاورة المحاضرة

- ◀ العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات.
- ◀ تقسيمات وأنواع الاستراتيجيات.
- ◀ نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

### البدائل الاستراتيجية

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

### العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات

١. الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها
٢. القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية
٣. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
٤. قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

### تقسيمات البدائل الاستراتيجية:

١. استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي
٢. استراتيجية النمو والتوسع
٣. استراتيجية الانكماش

### أولاً: استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

- تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع والأسواق والعملاء هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً يكون عند مستوياته السابقة.

**ومن أهم المبررات الداعية لإتباع استراتيجية البقاء على الوضع الحالي:**

١. رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المنشآت.
٢. قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات
٣. تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.
٤. تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
٥. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
٦. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراسة والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال
٧. القيود البيئية والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، من أهم هذه القيود:
  - ◀ السكان ومعدلات نموهم البطيئة أو المتناقصة، أو توقع انخفاض في معدلات استخدامهم لسلع المنظمة
  - ◀ الموارد الطبيعية وذلك عندما تكون نادرة أو من الصعب الحصول عليها
  - ◀ التكنولوجيا: وذلك عندما تكون قديماً على التوسع في المنظمات التي لا تستطيع الحصول عليها بسبب تكاليفها الباهظة

**أما أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية فهي:**

١. التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية: مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق، فهناك العديد من التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من العوامل التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.
٢. تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي

**ثانياً: استراتيجيات النمو والتوسع**

قبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقيل الخوض في تقسيماته لا بد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات.

**النمو السريع والنمو البطيء:**

◀ **النمو البطيء:** ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي.

وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المشروع ينمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة ما يتم هذا النمو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل ذاتياً من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمشروع .

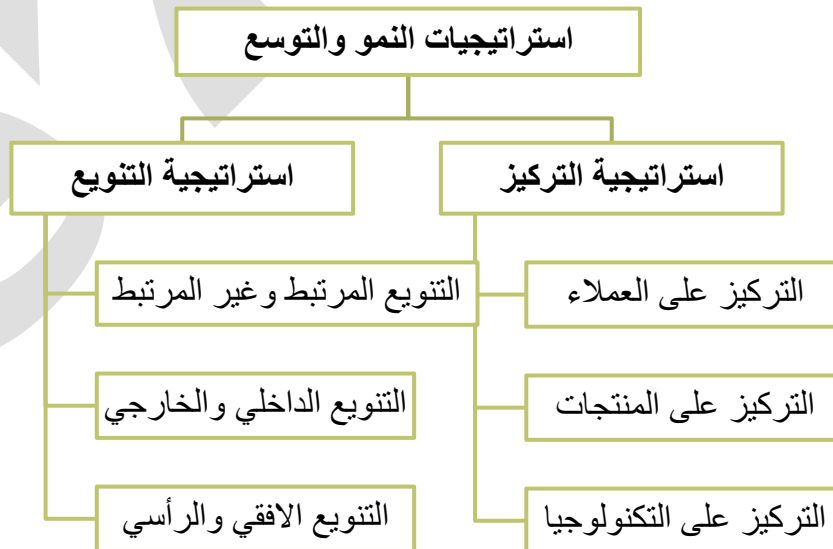
## ◀ النمو السريع:

إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها إجراء إضافات جوهرية وحادة على المشروع ، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها ، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاكتفاء على القروض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعةً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الآخرين في الأفكار الابتكارية وفي الحصول على براءات الاختراع الجديدة وفي الارتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً .

## مزايا استراتيجيات النمو والتوسع

يمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع:

- ١- قدر أكبر من الأرباح.
- ٢- مكانة أقوى للمنظمة.
- ٣- سمعة أفضل للمديرين والعاملين.
- ٤- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- ٥- السيطرة والنجاح على المدى الطويل.
- ٦- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.
- ٧- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.



### أنواع استراتيجيات النمو والتوسع:

- ◀ استراتيجية التركيز.
  - ◀ استراتيجية التنوع.
  - ◀ استراتيجية المشاركة: وهي عبارة عن مشروعات مشتركة بين شركتين.
- تم التأكد انها ثلاثة أنواع في محاضرة البث المباشر ٢ أيضا بالمحاضرة المسجلة ١٢.

### ١- استراتيجية التخصص والتركيز:

تشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد استراتيجية التركيز.

### التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن:

١. توسيع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع) لنفس السلعة
٢. تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها
٣. زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء

### جذب عملاء المنافسين وتتضمن:

١. الاعتماد على استراتيجية قطع الأسعار
٢. زيادة الجهود الترويجية

### جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج وتتضمن:

١. زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة
٢. تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة
٣. الإعلان عن استخدامات جديدة

### التركيز على المنتجات وتتضمن:

١. تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين
٢. تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج
٣. تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج

### التركيز على التكنولوجيا وتتضمن:

١. تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة
٢. تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج
٣. تحسين جودة المنتجات

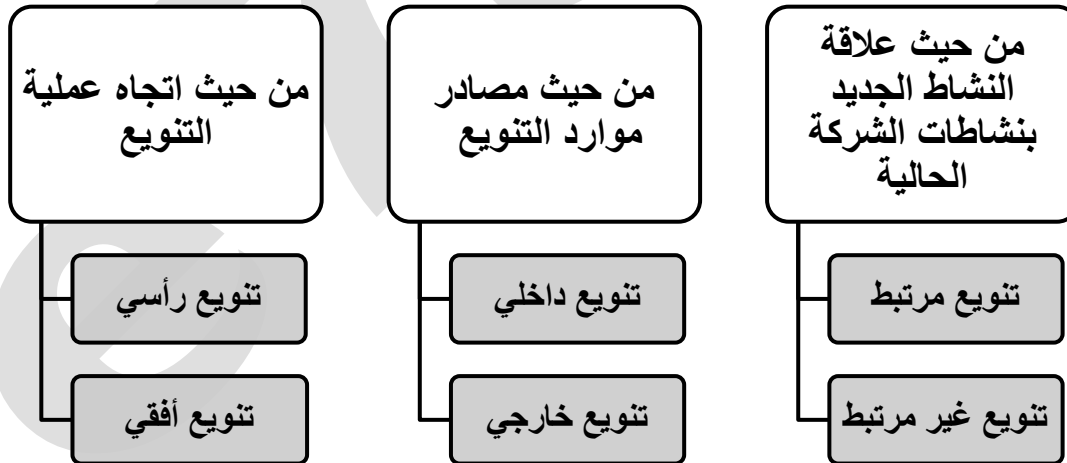
- 1- الاستفادة من مزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واثقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها
- 2- القدرة على التجديد والتطوير: غالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها
- 3- اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات

#### مساوئ استراتيجية التخصص والتركيز:

- 1- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة
- 2- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل
- 3- التطور التكنولوجي: وقد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز لوحدها، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة
- 4- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية عملهم مع المنظمة.
- 5- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر.
- 6- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد
- 7- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

#### 2- استراتيجية التنوع:

يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية كما في الشكل:



تستخدم استراتيجية التنوع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة، إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. وعلى سبيل المثال عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المرتبط وإذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع استراتيجية التنوع الغير مرتبط.

### أنواع استراتيجية التنوع:

#### التنوع المرتبط والغير مرتبط:

في التنوع المرتبط يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنولوجي والاستفادة من مزايا التنوع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

يحدث التنوع الغير مرتبط عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة، وكما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تنسم به عمليات وأنشطة الشركة.

#### التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

##### التنوع الداخلي:

تمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

##### التنوع الخارجي:

ويأخذ أحد الشكلين التاليين:

- ◀ الاندماج: ويمثل شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي ويتمثل في انضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكوين منظمة واحدة، ربما باسم جديدة أو باسم أحدهما وعادة تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.
- ◀ شراء شركة أخرى: يتمثل هذا الشكل من التنوع بشراء شركة أصغر أو متعثرة بحيث تفقد الشركة المشتراة كيانها وتذوب تماماً في الشركة المشتريّة.



- ◀ زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع
- ◀ الاطمئنان إلى توفير الموارد
- ◀ تدعيم الموقف المالي للشركة
- ◀ العمل على استقرار مبيعات الشركة
- ◀ العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة
- ◀ تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة
- ◀ تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها

#### الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:

- ◀ تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة
- ◀ تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين
- ◀ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعايير الأداء
- ◀ اشراك كبار المسؤولين في كلا الشركتين في تحمل المسؤولية
- ◀ خلق مناخ من الثقة المتبادلة
- ◀ الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين.

#### الأسباب التي تؤدي لفشل الاندماج او الشراء:

- ◀ المغالاة في الدفع للشركة المشتراه
- ◀ افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة
- ◀ إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كاية لنتائجه
- ◀ التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماما للشركة المشترية
- ◀ اختلاف بالتقافات والاخلاقيات بين الشركتين
- ◀ تحمل مشاكل، أعباء الشركة المشتراه

### التنوع الأفقي:

- يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدةً من مركزها ومواردها الحالية ويمكن أن يكون التنوع الأفقي داخلياً إذا اعتمدت الشركة على امكاناتها الخاصة بالتنوع وذلك بإضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية ويكون خارجياً إذا قامت بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية

### التنوع الرأسي

- تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام وحتى وصوله للمستهلك النهائي ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي تتبع استراتيجية التنوع الرأسي الخلفي، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك النهائي في تتبع استراتيجية التنوع الرأسي نحو الأمام.
- ويمكن أن يكون التنوع الرأسي مرتبطاً عندما تتوسع باتجاه الحصول على مواد خام متعلقة بمنتجاتها الحالية وقد يكون غير مرتبط إذا توسعت نحو مواد أولية أو قنوات توزيع ليس لها علاقة كبيرة بمنتجاتها الحالية.

### ٣- استراتيجية المشاركة:

تشير هذه الاستراتيجية الى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين او أكثر وذلك لتحقيق اهداف معينة ويتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.
- التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها وتحاشي نقاط الضعف.
- دخول الأسواق الدولية.
- قد تستخدم لتجربة ملائمة الاندماج المستقبلي.
- قد تستخدم لتجربة ملائمة أسواق دول معينة.

### مخاطر هذه الاستراتيجية:

- مشاكل اقتسام وتوزيع الأرباح.
- فقدان السيطرة على مجال الاعمال.
- عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات.
- السرعات المحتملة بين إدارات كلا الشركتين.

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية أحد الأشكال التالية



#### ١. تخفيض حجم العمليات:

- تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية. وتقوم بها في أحد الظروف التالية:
  - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب
  - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العمال
  - ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة
  - الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً

#### ٢. الاستسلام لشركة أخرى:

- تحدث عندما تقوم الشركة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات.

- ◀ ضمان بيع المنتجات وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين.
- ◀ تعزير الشركة أمام الدائنين والموردين
- ◀ المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو
- ◀ ضمان عمليات التمويل

### ٣. التحول الكلي لنشاط آخر:

- تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه الشركة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر، وفي الظروف التي تتقادم فيها منتجاتها الحالية.

### ٤. التصفية وبيع الأصول:

- تشير هذه الاستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تعلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه الشركات عادةً وذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إدارتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها.

أخيراً ...

- لابد من الملاحظة أنه يمكن للشركة أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت، إذ يمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية حسب دورات حياة منتجاتها أو أسواقها، وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل.

### نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

	الوضع البيئي للمنظمة	قوي	ضعيف
الوضع الداخلي للمنظمة		<p><b>(أ) الشركة المثالية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التركيز</li> <li>◀ التنوع الاقني</li> <li>◀ التنوع الرأسي</li> </ul>	<p><b>(ب) الشركة المهددة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ الإبقاء على الوضع الحالي</li> <li>◀ التنوع المرتبط</li> <li>◀ التنوع غير المرتبط</li> <li>◀ التحول لنشاط آخر</li> <li>◀ المشاركة</li> </ul>
ضعيف		<p><b>(ج) الشركة المحظوظة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تخفيض حجم العمليات</li> <li>◀ الاستسلام لشركة أخرى</li> <li>◀ الاندماج</li> <li>◀ التركيز</li> <li>◀ المشاركة</li> <li>◀ التصفية</li> </ul>	<p><b>(د) الشركة ذات المشاكل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تخفيض حجم العمليات</li> <li>◀ الاستسلام لشركة أخرى</li> <li>◀ التصفية</li> </ul>

## الفصل الثامن: الاختيار الاستراتيجي

### محاور المحاضرة

- ◀ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.
- ◀ مصفوفة جماعة شل.
- ◀ نموذج شركة جنرال اليكتريك.
- ◀ المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

### الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة. وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

### أدوات التحليل الاستراتيجي

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

### تفيد أدوات التحليل الاستراتيجي في:

١. تحديد مسار الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في السوق، وبالتالي مواجهة المنافسين.
٢. ابتعاد المنظمة عن أي اجتهادات شخصية قد تقود إلى قرارات ونتائج خاطئة.

### ❖ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعة معينة من المنتجات.

ويمكننا في هذا الصدد عرض النقاط التالية:

١. متغيرات نموذج جماعة بوسطن.
٢. العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج.
٣. الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن.
٤. معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن.



**نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية**

من الشكل السابق يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة في ظل المتغيرات الأساسية السابقة بيانها المركز التنافسي للمنظمة (الحصة التسويقية) ومعدل النمو في النشاط يمكن بيان على النحو الآتي:

**◀ المربع الأول النجوم** (درجة النمو النشاط عالية/حصة الشركة في السوق عالية)

ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة.

**مميزات هذا المربع:**

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق.
  - تزداد المبيعات بصورة مستمرة.
  - من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
  - تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.
- والاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف هي استراتيجية النمو والتوسع.

**◀ المربع الثاني البقرة الحلوب** (حصة الشركة في السوق عالية /درجة النمو في النشاط منخفضة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية في حيث يتسم معدل النمو في النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى وبمعنى فان المنظمة في هذه الحالة يضل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار.

**مميزات هذا المربع:**

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب إن يستمر التدفق النقدي ايجابي وبقوة.

والاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف هي أن تكون استراتيجية التنوع المرتبط أو البحث عن الاستراتيجية المناسبة لها من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

**◀ المربع الثالث علامات الاستفهام:** (درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق منخفضة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو

**مميزات هذا المربع:**

١. انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات.
٢. تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض المبيعات.
٣. إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
٤. عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

من الممكن أيضا أن نستخدم استراتيجية التركيز في مثل هذه الظروف مما يساعد المنظمة على تخطي موقف الانخفاض في حصتها السوقية

ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق وأخيرا فقد لا تتيح لها إمكانياتها إلا أتباع استراتيجية الانكماش

◀ **المربع الرابع الكلاب:** (حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض وكذا معدل نمو منخفض أيضا ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من رواد هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفا لا تحسد عليه المنظمة فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضا فهي ترتبط بالحد الأدنى من النمو في السوق.

مميزات هذا المربع:

١. انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
  ٢. تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
  ٣. عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
  ٤. تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.
- وعادة ما تلجا المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استراتيجيات الانكماش وقد تلجا الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته وقد تجد الشركة إن استراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

## جدول مضاف من عندي بسيط لفهم المربعات...

معدل النمو	المركز التنافسي (الحصة السوقية)	استراتيجية حصة السوق	تصنيف وحدة الأعمال
▲	▲	◀ النمو والتوسع	١- النجوم ☆
▼	▲	◀ التنويع المرتبط وغير المرتبط ◀ أي من استراتيجيات التوسع والنمو المناسبة	٢- البقرة الحلوب ☹ (ادرار النقدية)
▲	▼	اختيار احدى الاستراتيجيات المناسبة: ◀ التركيز ◀ النمو والتوسع ◀ الانكماش	٣- علامة الاستفهام ?
▼	▼	◀ الانكماش	٤- الكلاب ☹ (المضطرب)



## ثانياً: العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج:

- البداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث ثم ينتقل إلى المربع الأول ثم بعد ذلك إلى المربع الثاني وأخيراً إلى المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر .
- إن المنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع وان كان المركز التنافسي للشركة ما زال منخفضاً حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو .
- وفي الغالب فإن المنتج سوف يتحرك إلى المربع الأول وتعد مرحلة النضوج هي المرحلة الحرجة في دورة حياة المنتج إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضراوة بالنسبة للشركة وهي مرحلة النمو ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر في أوائها بالمرحلة السابقة وأخيراً وفي نهائيات هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق أو تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها أو منتجاتها في مرحلة الهبوط التي تشير إلى المربع الرابع.
- وفي مرحلة الهبوط (التدهور) التي تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير ويعني ذلك انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق .
- والشكل الآتي يوضح العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج:

## العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج



12

**ثالثاً: خطوات تطبيق نموذج بوسطن**

يمر نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية:

١. تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها. يجب على المنظمة إن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات السوقية.
٢. تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي:
  - معدل النمو
  - الحصة السوقية
٣. تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة.
٤. اختيار الاستراتيجية الملائمة

**• يجب على المنظمة عند اختيار الاستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية:**

- ◀ إن تحديد الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب ان يكون مصحوباً بتحديد مدى (علامات الاستفهام) التي تستطيع المنظمة مواجهتها في ضوء مواردها المتاحة.
- ◀ يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات (علامات الاستفهام) التي تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول (النجوم) وتلك التي قد تؤدي بها إلى مرحلة الانسحاب (المربع الرابع).
- ◀ يجب القيام بمراجعة مستمرة للاستراتيجيات المختارة في ضوء التغيرات في البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل استراتيجية على حدة.

**رابعاً: معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن**

١. استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً؛ إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة والنمو السوقي؛ فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل درجة المخاطرة المرتبطة بالسلع المختلفة وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقدة.
٢. الإيجاز والإحكام الظاهري: فالنموذج يستخدم لوصف استراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية
٣. تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تحقق للمنظمة من الحصة السوقية وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً.
٤. التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الاستراتيجية الملائمة في حين دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت تحقيق أرباح ومعدلات نمو أكثر من الشركات المسيطرة.

## ❖ مصفوفة جماعة شل

من النماذج الجيدة والمناسبة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مصفوفة السياسة الموهبة لشركة شل وهي محصلة تطوير مجموعة بوسطن وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة. وهي مصفوفة تتضمن تسعة خلايا بديل يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي لمركز التنافسي للشركة والذي يقابله الحصة السوقية في مصفوفة بوسطن كما يعبر المحور الأفقي من ربحية السوقية والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة بوسطن.

◀ **تحدد درجة ربحية السوق** في ضوء عدة متغيرات من أهمها: نوع السلعة - معدل النمو - موقف الصناعة - الظروف البيئية. ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقي إلى: جذاب - متوسط - غير جذاب.

◀ **يتحدد المركز التنافسي للمنظمة** في ضوء عدة متغيرات أهمها: طبيعة السوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة. ويمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحور الرأسي إلى: قوي - ضعيف - متوسط.

ويوضح الشكل الآتي نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التي اقترحتها شركة شل

شكل رقم (3/8)  
مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق			المركز التنافسي للمنظمة
غير جذاب	متوسط	جذاب	
عدم الاستثمار (9)	التحرك الانسحابي (8)	التحرك والانطلاق (1)	
التحرك الانسحابي (7)	التقدم الحذر (6)	المحاولات الجادة (2)	متوسط
التجنب (5)	النمو (4)	القيادة (3)	ضعيف

من الشكل السابق يتضح ان هناك تسع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو التالي:

1. **التحرك والانطلاق:** في هذا الموقف تكون فرصة الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع.
2. **المحاولات الجادة:** تنطوي هذه المرحلة على تكثيف الجهود والاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال النتائج والاستثمار.
3. **القيادة:** تهدف الاستراتيجية في هذه الحال الى الحفاظ على هذا الوضع وقد تحتاج الى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي.
4. **النمو:** يجب ان تسمح الاستثمار للسلعة ان ينمو مع نمو السوق ويلاحظ ان السلعة في هذه الحالة تحقق تدفقات تكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى.
5. **التجنب:** موقف المنظمة في هذه الحالة ينشأ تمام مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق طالما ان لديها القدرة على تحقيق أرباح ولكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تتسم بانها قصيرة الاجل.

٦. **التقدم الحذر:** في مثل هذا الموقف يكون لبعض الاستشارات ما يبررها ولكن بحذر شديد إذ ان الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط لذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية.

٧-٨. **التحرك الانسحابي:** في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ومن ثم فان الاستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق التدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال اخر.

٩. **عدم الاستثمار:** المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل ان تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة في كل عام ولكن اجمالي الخسائر يفوق اجمالي الأرباح.

وتتميز **مصفوفة شل** بأنها أكثر شمولاً من **مصفوفة بوسطن** حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك فهي تقترب من الواقع.

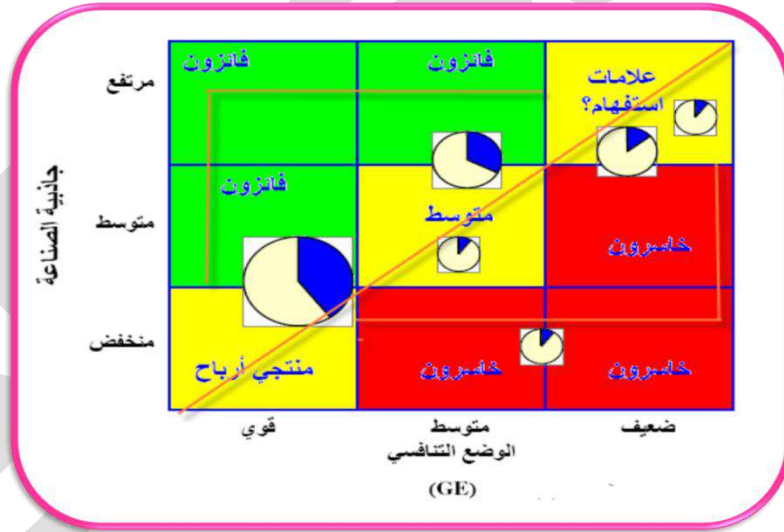
#### ❖ نموذج مصفوفة ماكزري لشركة جنرال إلكتريك

وهي نموذج محفظة اعمال طورتها ماكزري للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن وتتألف مصفوفة ماكزري من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين هما:

◀ البعد الافقي وهي: قوة الاعمال او المركز التنافسي. تنقسم الى ثلاث مستويات ضعيف – متوسط – قوي.

◀ البعد الرأسي فهي: جاذبية الصناعة في الاجل الطويل. تنقسم الى ثلاث مستويات: مرتفعة – متوسطة – منخفضة.

ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة او وحدات الاعمال.



- يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة. وجوانب القوة الخاصة بوحدة او نشاط الاعمال محل التقييم.
- لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة.
- لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق.
- يقدم مستويات وسطى في التقييم.

- وتعتبر الدوائر داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الاعمال او المنتج وتشير الأجزاء المظلمة داخل كل دائرة الى

## المركز التنافسي للمنظمة

	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفع	أ	ب	ج
متوسط	د	هـ	و
منخفض	ن	م	ط

- حصة السوق لوحدة الاعمال.

شكل رقم (4/8)  
مصنفة جينرال إلكتريك

القدرات وإمكانات المنظمة	قوي	متوسط	ضعيف
الحصة التسويقية	أ	ب	ج
عوامل البيع	د	هـ	و
المانحة على السعر	ز	ح	ط
معرفة السوق والملاء	أ	ب	ج
معرفة نقاط القوة والضعف	د	هـ	و
مدى التنافس	ز	ح	ط
الإمكانات التكنولوجية	أ	ب	ج
فلسفة الإدارة	د	هـ	و

المركز التنافسي للمنظمة

القدرات وإمكانات المنظمة	قوي	متوسط	ضعيف
الحصة التسويقية	أ	ب	ج
عوامل البيع	د	هـ	و
المانحة على السعر	ز	ح	ط

مربعات تشير إلى ضرورة الإنطلاق والاستمرار والتقدم  
مربعات مثل تبيها للتمهل والتفكير  
مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

جدول رقم (1-8)  
مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	.15	4	.60
النمو	.12	3	.36
السعر	.05	3	.15
تنوع السوق	.05	2	.10
هيكل المنافسة	.05	3	.15
رحبية الصناعة	.20	3	.60
الدور التكنولوجي	.10	4	.40
قابلية التصخم	.05	2	.10
الاستقرار	.05	2	.10
تمويل العملاء	.10	5	.50
تأثير الطاقة	.08	4	.32
احتمالي	-	4	-
بيئي	-	4	-
تسلسلي	-	4	-
إنساني	-	4	-
مجموع	1.00		3.38

١. المربعات أ - ب - د:

تشير الى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة.

٢. المربعات ج - هـ - ن:

تمثل تنبيهات للتمهل والتفكير لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة او مركز المنظمة التنافسي.

٣. المربعات و - ط - م:

تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف نظرا لوجود انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف في المركز التنافسي أيضا.

### المضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي

- ◀ ينبغي من المنظمات التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار احدى استراتيجيات الانكماش.
- ◀ تتبنى المنظمات التي تقع في موقع الفائزين استراتيجيات النمو والتوسع.
- ◀ الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لينتقل الى موقع الفائزين.
- ◀ الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني استراتيجية تكفل تمويل الى موقع الفائزين وفي حالة عدم التوفر بمرور الزمن ينتقل الى الخاسرين.
- ◀ يجب على المنظمة محاولة القيام بدفع الاعمال ذات الجاذبية الصناعية والمركز التنافسي المتوسط كي يصبح ضمن موقع الفائزين او منتجي الأرباح.

### نقاط القوة:

١. ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الاعمال.
٢. تسمح بتحليل أكثر تفصيلا.

### الانتقادات على نموذج الكتريك:

- ◀ كلا من نموذج جنرال الكتريك وبوسطن لم يوضحا كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.
- ◀ الصعوبة والتعقيد نظرا لتعدد عدد الخلايا.
- ◀ ان عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية الا ان إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل او الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية.
- ◀ كلا من نموذج جنرال الكتريك وبوسطن لم يعطيا أي أهمية للمتغيرات التي يمكن ان حدوثها في موقع الوحدات او الأنشطة على شبكتي التقييم.

## ❖ المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي

## ◀ دراسة الخبرة الماضية:

الخبرة مفيدة ولها نوعين هما: التجارب التي مرت بها المنظمة – والتجارب التي مر بها متخذي القرار. فالمنظمات ومتخذي القرار يفضلون اختيار ما قد اعتادوا عليه من استراتيجيات. ولا يحذون التغيير بحيث يصبح عائق امام التطوير والتغيير.

## ◀ اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة:

تتأثر الاستراتيجية في رغبة ذوي النفوذ في المنظمة ودور كبير في ذلك. وما في ذلك الإدارة العليا لما لها من سلطة. وايضا الإدارة الوسطى لها تأثير كبير فهي الإدارة التي تسعى لتحقيق توجهات الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التشغيلية فهي الوسيط بين الادارتين وللتأكد من ان الإدارة التشغيلية تقوم بما عليها لتحقيق الهدف من الاختيار الاستراتيجي.

## ◀ مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله:

هناك علاقة طردية بين مستوى المخاطرة والارباح. فكلما زاد مستوى المخاطرة زاد الأرباح المتوقعة من الاستراتيجية والعكس صحيح. أنواع المخاطرة:

١. المخاطرة المحدودة المنخفضة: استراتيجية حذرة وتوسعها بسيط ومحدد تميل لكونها استراتيجيات المحافظة والدفاعية.
٢. المخاطرة العالية: تحمل المخاطرة وتحفيز لهذا التوجه فبالنتالي سيتم دعم الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات التنافسية.

## ◀ عنصر الزمن:

الوقت مهم ومؤثر جدا في عملية الاختيار. عندما يكون لدى المنظمة الوقت المتاح للبحث عن المعلومات وجمع البيانات ورؤية البدائل والمقارنة بين الاستراتيجيات يمكنها اختيار الاستراتيجية المناسبة لها. اما المنظمة التي لا يكون لديها وقت ومحدود للاطلاع على البيانات او تكون في وقت ازمة ما وليس لديهم وقت لجمع المعلومات والبيانات فستقوم المنظمة باختيار استراتيجية متسرة غير مناسبة تكون ليس بمصلحتها. أيضا توقيت العوائد فبعض الاستراتيجيات تكون عوائدها تأخذ وقت طويل جدا لذا سيؤثر عليها اختيار هذه الاستراتيجية وهناك استراتيجيات تكون عوائدها سريعة ووقت قصير أيضا سيؤثر على المنظمة وظروفها واختيار أي من الاستراتيجيات تريد. درجة استعداد السوق فبعض الأحيان يكون السوق غير مستعد للتوسع او المنتج او حتى لهذه الاستراتيجية وبالتالي قد تتأثر الشركة بذلك والعكس صحيح.



## ◀ الموارد التنظيمية:

الموارد الموجود داخل المنظمة فقد تكون مصدر من مصادر القوة وقد تكون مصدر من مصادر الضعف بالنسبة للمنظمة.  
أنواع الموارد:

١. الموارد المالية: قوة المنظمة على الحصول على السيولة وقدرتها على اخذ القروض وعلاقتها مع الممولين ووجود رأس مال كبير لديها. مما تعطي المنظمة مرونة عالية في اختيار بدائل تحتاج الى أصول واستثمار كبير جدا وعدم وجود مثل هذا المورد قد يمنع المنظمة من تبني بعض الاستراتيجيات التي تحتاج الى استثمارات كبيرة
٢. الموارد المادية: وهي المتعلقة بالأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة او تستطيع امتلاكها ستؤثر على بعض الاستراتيجيات التي تحتاج معدات متطورة ومعينة وبالطبع عدم امتلاك او عدم استطاعت المنظمة على توفير مثل هذه المعدات يمنعها من اختيار الاستراتيجيات التي تحتاج لهذه المعدات.
٣. الموارد البشرية: وهي متعلقة بالعقول والطاقات البشرية وهذا يعد من اهم المعايير بالنسبة للاستراتيجيات التي تحتاج الى كفاءات وقدرات عالية جدا في الإدارة وعدم توفرها في المنظمة قد يحد من قدرتها على تبني بعض الاستراتيجيات.

## ◀ مركز المنظمة في الصناعة:

أنواع المنظمات:

١. المنظمات القائدة:  
تكون الحصة السوقية فيها كبير وهي بالعادة تقود الصناعة. وبالتالي لديها سيطرة عالية في السوق ولديها الكثير من الفرص وتبنى استراتيجيات متوسعة.
٢. المنظمات التابعة:  
وهي دائما تتبع المنظمات القائدة في عملية التسعير والمنتج... الخ. الحصة السوقية لديها ضعيف مما قد يجعلها تواجه العديد من المخاطر لذا قد تختار استراتيجية المخاطرة المنخفضة او البقاء على الوضع الحالي.



## الفصل التاسع: تنفيذ الاستراتيجية

## محاور المحاضرة

- المقصود بتنفيذ الاستراتيجية
- أهمية تنفيذ الاستراتيجية
- العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
- أسباب فشل تطبيق الاستراتيجية
- عناصر نجاح تطبيق الاستراتيجية
- متطلبات تطبيق الاستراتيجية

## ❖ المقصود بتنفيذ الاستراتيجية

جميع الأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ. انها العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات الى تصرفات فعلية تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.

## ❖ أهمية تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	
	ممتاز	ملائم
ضعيف	غير ملائم	ملائم
	قد يساعد التنفيذ الاستراتيجية غير الملائمة إلى استراتيجية ناجحة	تحقيق الأهداف
	فشل	مشاكل

- ◀ إن النجاح في تخطيط أو صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فكم من استراتيجيات جيدة كتب لها الفشل بسبب التطبيق، فالتنفيذ قد يحول خطة جيدة إلى فاشلة، أو خطة مشكوك فيها إلى ناجحة.
- ◀ وغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة من التخطيط أو الصياغة، لأنه يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية.

## ❖ العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

جانبا الاستراتيجية التخطيطي والتنفيذي يمكن فصلهما من الناحية النظرية، ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن فصلهما، لأننا أثناء التنفيذ قد تحدث انحرافات أو قد تواجهنا ظروف أو تغيرات لم تكن موجودة في الخطة، مما يتطلب إعادة التخطيط. وهكذا نجد أنه أثناء تنفيذ الاستراتيجية لا نستطيع الاستغناء عن التخطيط، فلن ينتهي التخطيط حيث يبدأ التنفيذ، وإنما التخطيط عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

## ❖ مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الادارة الاستراتيجية .
- حيث إن التنفيذ غير الفاعل للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الفاعل يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب.
- صياغة الاستراتيجية لا تختلف كثيرا بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة؛ والربحية وغير الربحية؛ في حين أن تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الاحجام وأنماط الشركات.

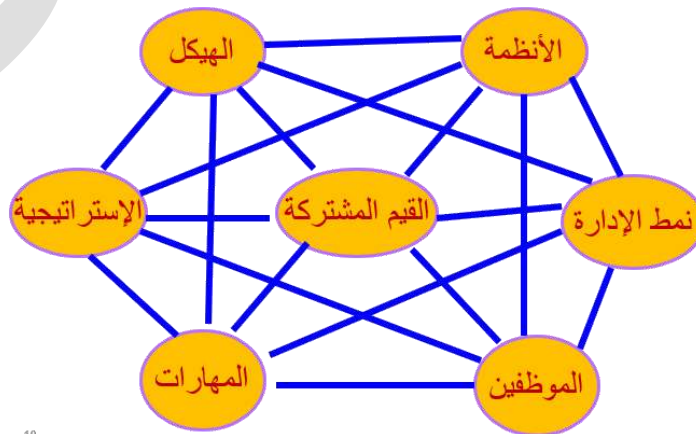
## ❖ أسباب وراء فشل تنفيذ الاستراتيجية

1. اعتماد رؤية وخطط غير واضحة
2. عدم التحديد الصحيح للأهداف الاستراتيجية
3. الافتقار الى التوافق حول الرؤية والاهداف
4. الضعف في عملية ايصال الخطط الاستراتيجية
5. عدم وجود تغذية عكسية
6. فشل العمليات الادارية في تدعيم الأنشطة
7. تخصيص غير ملائم للموارد

## ❖ عناصر نجاح تطبيق الاستراتيجية

قدمت مجموعة ماكينزي Mckinsey الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق

## إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية



10

الاستراتيجية. يتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي:

### ١. الاستراتيجية - strategy:

وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

### ٢. الهيكل - Structure:

وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

### ٣. الأنظمة - System:

وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

### ٤. نمط الإدارة - Style:

ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة، مهما احتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

### ٥. الهيئة الإدارية - Staff:

ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

### ٦. القيم المشتركة - Shared value:

يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

### ٧. المهارات - Skills:

وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

### ❖ متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الجوانب. ويشمل تطبيق الاستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق.

ويمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية في المجموعات:

(١) تحديد الأهداف السنوية

(٢) صياغة السياسات

(٣) توزيع وتخصيص الموارد

(٤) تنمية القدرات والكفاءات الإدارية

(٥) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية

(٦) بناء الهيكل التنظيمي

حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجية لا بد من تحديد الأهداف السنوية، ويتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ يقوم مدير كل إدارة أو قسم بتحديد الأهداف الخاصة بإدارته أو قسمه، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية أو الطويلة الأجل للمنظمة

### أهمية تحديد الأهداف السنوية

يعد تحديد الأهداف السنوية عاملا رئيسيا يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الاستراتيجية وذلك لأنها:

١. تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.
٢. تستخدم كمعايير لتقييم المديرين.
٣. تعد محدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل
٤. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

### ثانيا/ صياغة او تحديد السياسات..

لتحويل الاستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط الى واقع تنفيذي لابد من وضع المنظمة لعدد من السياسات فالسياسات هي الأداة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية وبمعنى اخر تترجم الى واقع عملي.

فالسياسة تحدد الوظائف الداخلية والاختصاصات وحدود السلطة من جهة وتشير الى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد، وفي تحديد من المسئول ومتى يبدأ العمل ومتى ينتهي وأين يتم العمل، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

### أهمية تحديد السياسات

- تساعد المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم.
- توفر أسس للرقابة الإدارية.
- تسمح بالتنسيق بين وحدات التنظيمية.
- تخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات.

يجب ان تكون السياسات مكتوبة بقدر الإمكان.

### أنواع السياسات

١. سياسة عامة:  
تطبق على جميع الإدارات والاقسام مثل: تقدم كل الأقسام تقرير تفصيلي بصورة شهرية عن كل الأمور بالقسم.
٢. سياسة خاصة:  
تكون خاصة بإدارة او قسم معين مثل: يجب أن يحصل العاملين في إدارة الحسابات على دورة تدريبية كل سنة.

**ثالثا/ توزيع وتخصيص الموارد..**

يجب عند تخصيص الموارد ان يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها. وإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فانه من الصعوبة بإمكان القيام بإجراء تصحيحي وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها كلها او بعضها مما يصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

**العوامل التي يجب مراعاتها في توزيع الموارد**

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية في الاجل القصير.
- البناء التنظيمي المناسب.
- مراعاة غموض الاستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج اليها.

**رابعاً/ بناء الهيكل التنظيمي..**

نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم اذ يتطلب تنفيذ الاستراتيجية التي يتواكب الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية التي تم اختيارها بحيث يكون الهيكل مساندا للاستراتيجية ويخدم متطلباتها. فنوع الاستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي الواجب اتباعه.

**العلاقة بين نوع استراتيجية والهيكل التنظيمي**

إذا كانت الاستراتيجية بسيطة تعتمد على انتاج منتج واحد او تتعامل مع سوق واحد او مجموعة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب.

بينما إذا اعتمدت استراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فأنها حينئذ تنوع منتجاتها واسواقها وتعدد مراحل الإنتاج بها وتعدد عملائها واختلاف أنماط التكنولوجيا التي تتبعها فحينئذ نجد ان التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوعها.

**خامساً/ الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية..**

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح فانه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

- ◀ بناء او وضع المعايير لقياس الأداء.
- ◀ واقعية - ثابتة نسبيا - دقيقة وواضحة - ذات علاقة بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية.
- ◀ الدافعية ونظام الحوافز.
- ◀ نظام للعقاب والردع.

يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الاستراتيجية الجديد من اهم خطوات عملية التطبيق لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة كما يجب الاهتمام بتنمية واعداد القادة بصورة مستمرة لان لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

### خطوات تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

١. تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.
٢. معرفة العدد الموجود بالمنظمة منها وبناء عليه تحديد عدد الافراد الجدد المطلوب تعيينهم.
٣. تحديد الصفات والسمات المطلوب توافرها في المديرين لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
٤. تحديد نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الاستراتيجية طوال مدتها.

### الأدوار المنتظرة من القائد القيام بها

قسم البعض الأدوار المنتظرة من القائد القيام بها الى ثلاثة مجموعات:

#### ١. مجموعة الأدوار الشخصية:

- ◀ دوره كرئيس صوري للمنظمة.
- ◀ دوره كقائد لمجموعة من المرؤوسين.
- ◀ علاقاته العاطفية او الافقية.

#### ٢. مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات:

- ◀ دوره كمستقبل للمعلومات
- ◀ دوره كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة.
- ◀ دوره كناشر للمعلومات.

#### ٣. مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات:

- ◀ دوره في رعاية مصالح واهداف المنظمة.
- ◀ دوره في تخصيص وتوزيع الموارد والامكانيات المتاحة.
- ◀ دوره كمفاوض مع الغير.

### المهارات الواجب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية

١. مهارات مراعاة قيم واخلاقيات مرؤوسيه ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.
٢. مهارات تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
٣. مهارات رفع الروح المعنوية للعاملين.
٤. مهارات الاتصال بحيث يمكن إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

## الفصل العاشر: الرقابة الاستراتيجية

## محاور المحاضرة

- مفهوم الرقابة الاستراتيجية
- أهداف الرقابة الاستراتيجية
- أهمية الرقابة الاستراتيجية
- مستويات الرقابة الاستراتيجية
- شروط ومتطلبات الرقابة الاستراتيجية
- خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

## ❖ مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومع أنها تبدو كذلك، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

الرقابة بشكل عام هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل؛ وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

الرقابة الاستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية، تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

هذا يعني أن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسن بالمؤشرات العامة، دون التفاصيل التي يمكن ان تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة.

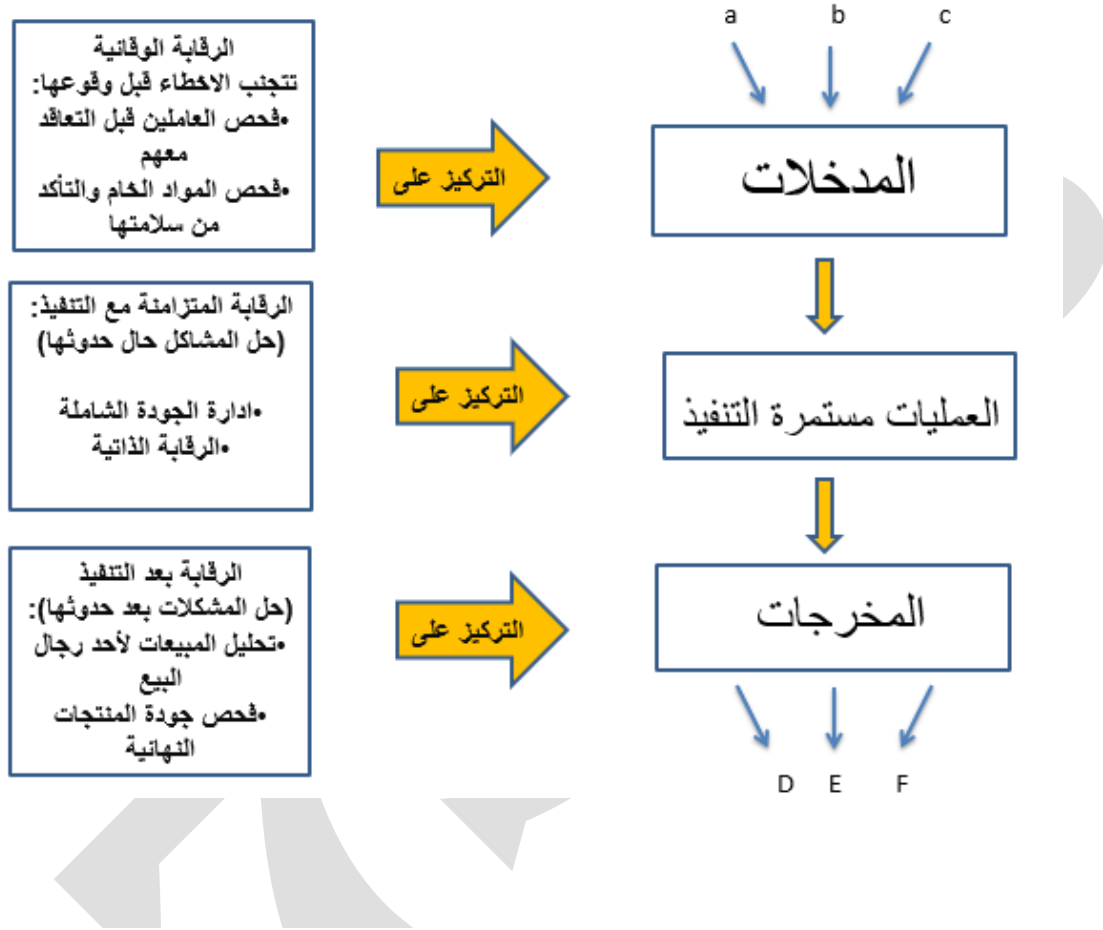
ومن هنا يمكن التمييز بين مفهوم الرقابة الاستراتيجية والرقابة التقليدية:

## أولا- الرقابة الاستراتيجية:

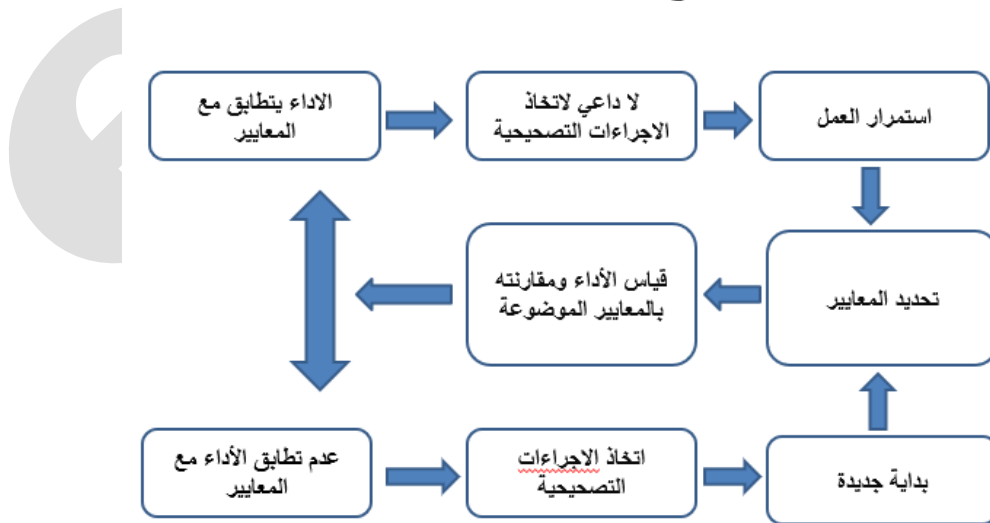
تمثل نظاما شاملا يغطي مختلف مستويات الاستراتيجية ، بدءا بالرقابة قبل التنفيذ او ما يسمى بالرقابة (الوقائية) و التي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل و ظهورها، و ذلك من خلال التركيز على المدخلات، و للتأكد من سلامتها (وهذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للإدارة الاستراتيجية) ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة و كيفية تنفيذها و أخيرا الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ ) و التي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات .

يتم من خلالها وضع معايير للإنجاز ثم يتم قياس الانجاز الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه، ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت.

### "شكل يوضح عملية الرقابة الإستراتيجية"



### "شكل يوضح عملية الرقابة التقليدية"





## ❖ أهداف الرقابة الاستراتيجية

١. تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها بحيث أن النتائج تساوي الأهداف.
٢. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء حيث تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام "التغذية الراجعة" للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تتساوى مع الأهداف لاتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب.

## ❖ أهمية الرقابة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية في:

١. إن الغرض الاساسي للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عملية الإدارة الاستراتيجية.
٢. بما أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مناسبة وكفوءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.
٣. تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والبيئة الداخلية.

## ❖ مستويات الرقابة الاستراتيجية

تصنف مستويات الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي كالتالي:

## ١. الرقابة الاستراتيجية:

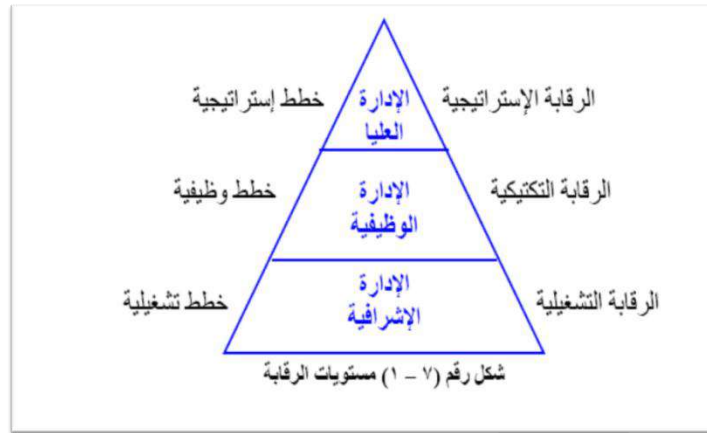
في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للعمال والوظائف الأساسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة حققت أهدافها، ومراقبة طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته (تمارس من قبل الإدارة العليا).

## ٢. الرقابة الهيكلية:

وتسمى أيضا الرقابة التكتيكية، وتهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (تمارسها الإدارة الوسطى).

## ٣. الرقابة التشغيلية:

وتمارس من قبل الإدارات الدنيا والإشرافية، ويتم من خلالها التركيز على الأنشطة التفصيلية والخطط قصيرة الأمد، ويقع ضمن هذا النوع



الرقابة المالية كونها ذات أهمية كبيرة تحتاج إلى نوع من الرقابة التفصيلية.

## ❖ شروط ومتطلبات الرقابة الاستراتيجية الفعالة

١. التركيز على القضايا الحيوية والأساسية، أي أن تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة.
٢. توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.
٣. اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث، والابتعاد عن القصور التقليدي المرتبط بكون النظام الرقابي يعطى كما هائلا وكبيراً من المعلومات.
٤. من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، من خلال توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل كما ذكرنا سابقاً.
٥. شمولية نظام الرقابة للمدى البعيد والمدى القريب.
٦. يجب أن يكون نظام الرقابة فعالاً من الناحية الاقتصادية والمالية ليحقق الأهداف.
٧. المرونة الكافية لألية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط.

## ❖ خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

## الخطوة ١: تحديد ما يجب قياسه:

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم. ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصور الصحيح ما يلي:

- ◀ أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.
- ◀ أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة" "Factors Success Critical". إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها.

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب. من أمثلة المعايير التي يمكن استخدامها ما يلي:

- ◀ خدمات العملاء (وقت التسليم، النسبة المئوية لعائد المنتجات، الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات).
- ◀ الإنتاج: تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات؛ معدل وحدات المخزون من المواد تامة الصنع، عدد الوحدات المعيبة.
- ◀ الموارد البشرية: معدل التأخير والغياب، معدلات الأجور والخدمات، والمزايا، تدريب العمالة وتنمية قدراتها.
- ◀ الأداء المالي: معدل العائد على الاستثمار، معدلات تحقيق الإيرادات، معدلات نمو المبيعات.

### الخطوة ٣: قياس الأداء :

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف.

◀ توقيت القياس

◀ المقاييس الكمية والمقاييس النوعية

### الخطوة ٤: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير :

هذه الخطوة تختص بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرغوبة، فغالبا ما تكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

### الخطوة ٥: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تشمل الخطوة الأخيرة في اتخاذ القرار المناسب للأداء وقبل تحديد القرار المناسب، يجب على الإدارة أن تحدد أولا أسباب الانحرافات، ثم توضح الإجراءات التصحيحية المناسب .

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، عندها لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف والتي قد تتضمن تعديل المعايير، أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة:

١. هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟ أي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الإخطاء أم ضمنه؟
٢. هل الإخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟ هل الأهداف كانت مبالغ فيها؟ أم هل الخطط الاستراتيجية والسياسات التي وظفت في إنجاز العمل كانت غير مناسبة، أو غير فعالة؟
٣. هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها؟

شكرت جميل صنعكم بدمعي ودمع العين مقياس الشعور

**E7sas**

## الواجب الأول لمقرر الإدارة الإستراتيجية

### السؤال الأول

من خلال الرسالة يمكن:

توضيح نشاط المنظمة

توضيح سبب تواجد المنظمة

تمييز المنظمة عن غيرها

**جميع ما ذكر**

### السؤال الثاني

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى:

الاندلس

أمريكا

اليابان

**اليونان**

### السؤال الثالث

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

لا يوجد علاقة بينهما حيث أنهما معنيين مختلفين

جميع الاجابات صحيحة

**الإدارة الاستراتيجية تشمل التخطيط الاستراتيجي**

لإدارة الاستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي

### السؤال الرابع

جميع ما يلي يعتبر من دلائل أهمية الإدارة الاستراتيجية ماعدا:

يساعد المنظمة في توقع تغيرات السوق

يدعم المركز التنافسي للشركة

يشكل نظام انذار مسبق للمنظمة

**يهتم بالتخطيط قصير المدى**

### السؤال الخامس

يختص مفهوم تطبيق الاستراتيجية بـ:

#### جميع الإجابات خاطئة

وضع الأهداف والغايات

تحليل البيئة

تقويم البدائل

### السؤال السادس

تأتي مرحلة صياغة الغايات والاهداف:

#### بعد الانتهاء من تحديد الرسالة

قبل الانتهاء من تحديد الرسالة

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

بعد تحليل البيئة الداخلية وقبل تحليل البيئة الخارجية

### السؤال السابع

جميع ما يلي يعتبر من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ما عدا:

شدة المنافسة

#### استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية

زيادة معدلات التغيير

التغيرات التكنولوجية

### السؤال الثامن

جميع ما يلي يعتبر من فوائد وضع رسالة واضحة ماعدا:

توجد أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .

تضمن الاجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم .

#### تخلق مناخ تنظيمي متنوع.

تسهل عملية ترجمة الأهداف الى اعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.

السؤال التاسع

جميع ما يلي يعتبر من المداخل التي يمكن أن تتبني عليها الرسالة ما عدا:

**التكنولوجيا المستخدمة**

نوع المنظمة

نطاق نشاط المنظمة

عملاء المنظمة

السؤال العاشر

ليس من خصائص الرسالة الفعالة:

**التحديد الشديد لنشاط الشركة**

التكيف مع بيئة المنظمة

الوضوح والدقة

الجمع بين الواقعية والتحدي

لا تنسونا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

**E7sas**

## الواجب الثاني لمقرر الإدارة الإستراتيجية

## السؤال ١

اتجاهات الأسعار تعتبر من أهم المتغيرات الإجتماعية التي تمثل فرصة أو تهديد للمنظمة

صواب

**خطأ**

## السؤال ٢

الموردون والممولون والعملاء يعتبرون من عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

**صواب**

خطأ

## السؤال ٣

تحليل عوامل البيئة الخارجية يساعد على اكتشاف الفرص والاستعداد للتهديدات.

**صواب**

خطأ

## السؤال ٤

الموزعون هم مصادر توريد المواد الخام والعدد والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة

صواب

**خطأ**

## السؤال ٥

البيئة العامة للمنظمة تشمل جميع العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتخضع لسيطرة إدارة المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.

صواب

**خطأ**

## السؤال ٦

تحليل البيئة الخارجية هو القيام برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديد للمنظمة.

**صواب**

خطأ

## السؤال ٧

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي يجب دراستها عند جمع معلومات عن العملاء ما عدا:  
 نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم  
 دراسة وتحليل المستهلكين وتفضيلاتهم  
 الدخل والقوة الشرائية

## النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان

## السؤال ٨

جميع ما يلي يعتبر من دلالات أهمية وضع الغايات للمنظمة ما عدا:

## تسهم الاهداف في تفويض السلطة

توفر الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم  
 تركيز جهود الافراد والوحدات  
 تعمل على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد

## السؤال ٩

جميع ما يلي يعتبر من الشروط الواجب توافرها في الأهداف ما عدا:

القابلية للقياس الكمي

الوضوح والبساطة والقابلية للفهم

## مشاركة العملاء في وضع الأهداف

المرونة و القابلية للتحقيق

## السؤال ١٠

واحد مما يلي لا يعتبر من الوسائل التي تساعد في تجنب التعارض فيما بين الأهداف:  
 ضرورة اهتمام وتقديم كل ادارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية للمنظمة على مصلحة القسم او الشخص  
 يجب وضع اولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها

## يجب تركيز وحصر وضع الأهداف على مشاركة جميع المدراء في المستوى الأعلى للإدارة

يجب ان ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة

لا تنسونا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

**E7sas**



## الواجب الثالث لمقرر الإدارة الإستراتيجية

## السؤال ١

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي تؤثر على مدى صعوبة الدخول في الصناعة ما عدا:  
بناء المنظمات العاملة علاقة قوية مع الموردين والعملاء  
السلع البديلة

محدودية رأس المال المبدئي

ضرورة الانتاج الكبير من أجل تحقيق أرباح

## السؤال ٢

من صفات البيئة الخارجية:

أن تأثيرها يحدث في الاجل القصير  
أنه يمكن التحكم فيها والتأثير عليها بشكل كبير

أنها تتكون من مستويين

جميع الاجابات خاطئة

## السؤال ٣

تزداد القوة التفاوضية للموردين عندما يكون:

عددهم كثير

ارتفاع تكاليف تحول المشتريين إلى موردين آخرين

وجود امكانية للتكامل الخلفي

جميع الإجابات خاطئة

## السؤال ٤

تصنف المنتجات ذات الحصص السوقية النسبية المنخفضة والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو المنخفضة ضمن فئة:

علامة الاستفهام

البقرات الحلوب

النجوم

الكلاب

## السؤال ٥

أي من التالي يصف ما قامت به مزارع فقيه للدواجن عندما قامت بعمل سلسلة مطاعم الطازج التي تستخدم فيها دواجنها:

تكامل رأسي للخلف

تكامل رأسي للأمام

تكامل أفقي

تطوير المنتج

## السؤال ٦

تمتاز مصفوفة الأبقار النقدية في مصفوفة بوسطن الاستشارية بالتالي:

نمو سوقي منخفض : حصة الوحدة منخفضة

نمو سوقي مرتفع : حصة مرتفعة

**نمو سوقي منخفض : حصة مرتفعة**

نمو سوقي مرتفع : حصة منخفضة

## السؤال ٧

كلما زادت القوة التفاوضية للموردين كلما كانت الصناعة غير جذابة

**صواب**

**خطأ**

## السؤال ٨

الموارد البشرية يعتبر من عناصر بيئة الصناعة.

صواب

**خطأ**

## السؤال ٩

عندما تعمل شركة في مجال الخدمات الفندقية ثم تدخل مجال مقاولات البناء فإن هذا التغيير يعتبر شكل من أشكال التنوع المترابط.

صواب

**خطأ**

## السؤال ١٠

كلما كانت المنظمة ملتزمة باستراتيجياتها الماضية كلما ساعد ذلك على تبني المنظمة للاستراتيجيات الجديدة.

صواب

**خطأ**

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

**E7sas**

## الاختبار الفصلي لمقرر الإدارة الإستراتيجية

## السؤال ١

الاستراتيجية التي تقوم على أن الشركة تقوم بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية تسمى

استراتيجية الانكماش

- استراتيجية التوسع والنمو
- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي
- استراتيجية الترقب

## السؤال ٢

تحليل البيئة الخارجية هو القيام برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديد للمنظمة.

صواب

خطأ

## السؤال ٣

- من خلال الرسالة يمكن:
- توضيح سبب تواجد المنظمة
- توضيح نشاط المنظمة
- تمييز المنظمة عن غيرها

جميع ما ذكر

## السؤال ٤

- يعتبر محدودية القدرات التمويلية للشركة مثال على
- التهديدات
- الفرص

عوامل الضعف

عوامل القوة

## السؤال ٥

- العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:
- جميع الاجابات صحيحة

الادارة الاستراتيجية تشمل التخطيط الاستراتيجي

- لا يوجد علاقة بينهما حيث أنهما معنيين مختلفين
- الادارة الاستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي

## السؤال ٦

البيئة الداخلية هي:

العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة

مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي تقع ضمن اطار تحكمها

المهارات الأساسية لنمو وبقاء المنظمة

-مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية

## السؤال ٧

كلما كان هناك وفر كبير من زيادة حجم الإنتاج كلما قلت فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح

صواب

خطأ

## السؤال ٨

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي تزيد من القوة التفاوضية للموردين ما عدا:

-حجم طلباتنا من المورد كبير

-عدد الموردين قليل

تكلفة المنتج البديل قليلة

تميز المنتج الخاص بالمورد

## السؤال ٩

القوة التفاوضية للعملاء تزداد عندما:

تقل الخيارات المتاحة له

تكون المنتجات البديلة معدومة

حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم المبيعات كبير

إذا كانت أهمية المنتج كبيرة للعميل

## السؤال ١٠

جميع ما يلي يعتبر من الأمور التي يجب أن توجه لها عناصر القوة في المنظمة ما عدا:

استغلال ما يمكن من فرص في البيئة

التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية

اصلاح نواحي الضعف بداخلها

تقليل استغلال ما يمكن من فرص في البيئة

## السؤال ١١

جميع ما يلي يعتبر من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ما عدا:

شدة المنافسة

التغيرات التكنولوجية

استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية

زيادة معدلات التغيير

### السؤال ١٢

التنوع الرأسي للامام يعني أن عمليات الشركة تتسع وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام

صواب

خطأ

### السؤال ١٣

الرؤية هي عبارة قصيرة تصور سبب تواجد المنظمة

المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة

الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة  
عوامل النجاح الأساسية

### السؤال ١٤

هي الهدف الأساسي للاستراتيجية  
تقليل التكلفة

تحقيق الميزة التنافسية

-زيادة الأرباح  
زيادة الانتاج

### السؤال ١٥

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى:  
الاندلس

اليونان

اليابان  
أمريكا

### السؤال ١٦

جميع ما يلي يعتبر من فوائد وضع رسالة واضحة ماعدا:  
توجد أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .  
تضمن الاجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم .

تخلق مناخ تنظيمي متنوع.

تسهل عملية ترجمة الأهداف الى اعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.

### السؤال ١٧

ليس من خصائص الرسالة الفعالة:

التحديد الشديد لنشاط الشركة

التكيف مع بيئة المنظمة

الوضوح والدقة

الجمع بين الواقعية والتحدي

## السؤال ١٨

تحليل عوامل البيئة الخارجية يساعد على اكتشاف الفرص والاستعداد للتهديدات.

**صواب**

**خطأ**

## السؤال ١٩

البيئة العامة للمنظمة تشمل جميع العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتخضع لسيطرة إدارة المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.

**صواب**

**خطأ**

## السؤال ٢٠

جميع ما يلي يعتبر من مزايا استراتيجيات النمو والتوسع ماعدا:

قدر أكبر من الأرباح

**تجنب المخاطر المترتبة على النمو**

سمعة أفضل للمديرين والعاملين

الاستفادة من اقتصاديات الحجم

## السؤال ٢١

تأتي مرحلة صياغة الغايات والاهداف:

بعد تحليل البيئة الداخلية وقبل تحليل البيئة الخارجية

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

قبل الانتهاء من تحديد الرسالة

**بعد الانتهاء من تحديد الرسالة**

## السؤال ٢٢

يهدف التحليل الداخلي للمنظمة الى تحديد ؟

**نقاط القوة ونقاط الضعف**

الفرص ونقاط القوة

الفرص والتهديدات

التهديدات ونقاط الضعف

## السؤال ٢٣

المنظمة كنظام مفتوح تعني أنها حتى تحقق أهدافها لابد أن تتفاعل مع بيئتها الخارجية والظروف المحيطة.

**صواب**

**خطأ**

## السؤال ٢٤

النشاط الذي يتم ممارسته لأشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل يسمى نشاط:  
الإنتاج  
الموارد البشرية

التسويق

البيع

## السؤال ٢٥

نقاط الضعف عند المنظمة يقصد بها النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق مثل وجود منافسين أقوىاء وبكثرة.  
صواب

خطأ

## السؤال ٢٦

عندما يمتلك مصنع للبسكويت مزرعة حبوب القمح فهذا يعتبر نوعاً من استراتيجيات:  
التكامل الرأسي الأمامي

التكامل الرأسي الخلفي

التنوع الأفقي المترابط

التنوع الأفقي غير المترابط

## السؤال ٢٧

تنقسم مستويات الاستراتيجية إلى:

على مستوى المنظمة؛ على مستوى النشاط؛ على مستوى الوظائف

على مستوى المنظمة؛ على مستوى الأفراد؛ على مستوى الوظائف

على مستوى المنظمة؛ على مستوى الأقسام؛ على مستوى الأفراد

-جميع الاجابات خاطئة

## السؤال ٢٨

جميع ما يلي يعتبر من دلالات أهمية وضع الغايات للمنظمة ما عدا:

تسهم الاهداف في تفويض السلطة

توفر الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم

تركز جهود الافراد والوحدات

تعمل على تحفيز الافراد لبذل المزيد من الجهد

## السؤال ٢٩

تتكون البيئة الخارجية من:

البيئة العامة والبيئة الخاصة

البيئة الكبرى والبيئة الصغرى

البيئة المفتوحة والبيئة المغلقة

جميع الاجابات خاطئة

**السؤال ٣٠**

واحد مما يلي لا يعتبر من الوسائل التي تساعد في تجنب التعارض فيما بين الأهداف:  
 ضرورة اهتمام وتقديم كل ادارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية للمنظمة على مصلحة القسم او الشخص  
 يجب وضع اولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها  
يجب تركيز وحصر وضع الأهداف على مشاركة جميع المدراء في المستوى الأعلى للإدارة  
 يجب ان ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة

**السؤال ٣١**

الموردون والممولون والعملاء يعتبرون من عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

**صواب**  
**خطأ**

**السؤال ٣٢**

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي يجب دراستها عند جمع معلومات عن العملاء ما عدا:  
 نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم  
 دراسة وتحليل المستهلكين وتفضيلاتهم  
 الدخل والقوة الشرائية  
النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان

**السؤال ٣٣**

كلما زاد عدد المنتجات البديلة كلما زادت المنافسة وكلما زادت الأرباح المتوقعة  
 صواب  
**خطأ**

**السؤال ٣٤**

جميع ما يلي يعتبر من دلائل أهمية الادارة الاستراتيجية ماعدا:  
 1.يساعد المنظمة في توقع تغيرات السوق  
 2.يدعم المركز التنافسي للشركة  
 3.يشكل نظام انذار مسبق للمنظمة  
 4.يهتم بالتخطيط قصير المدى

**السؤال ٣٥**

جميع ما يلي يعتبر من المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي ماعدا:  
 قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة  
 عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية  
 تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو  
الرغبة في تعظيم الأرباح



**السؤال ٣٦**

أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في منظمة أو شخص أو مجموعة، ومعرفة الفرص والتهديدات هو:  
نموذج بورتر

**نموذج سوات**

نموذج جامعة هارفارد

نموذج بوسطن

**السؤال ٣٧**

جميع ما يلي يعتبر من الشروط الواجب توافرها في الأهداف ما عدا:

القابلية للقياس الكمي

الوضوح والبساطة والقابلية للفهم

**مشاركة العملاء في وضع الأهداف**

المرونة و القابلية للتحقيق

**السؤال ٣٨**

جميع ما يلي تؤثر على شدة أو ضعف المنافسة ما عدا:

عدد المنافسين

تميز المنتجات او الخدمات

صعوبة الخروج من السوق

**جميع الإجابات صحيحة**

**السؤال ٣٩**

تتكون عمليات الإدارة الإستراتيجية من:

**التحليل ثم الاختيار ثم التنفيذ ثم المراقبة**

الاختيار ثم التحليل ثم التنفيذ ثم المراقبة

-التفكير ثم الاختيار ثم التنفيذ ثم التحليل

التنفيذ ثم التحليل ثم الاختيار ثم المراقبة

**السؤال ٤٠**

الإستراتيجية التي تتم اضافة وحدات أعمال أو شركات جديدة تعمل في نفس مجال العمل الحالي:

التكامل الرأسي الأمامي

التكامل الرأسي الخلفي

**التكامل الأفقي**

التنوع الأفقي غير المترابط

## السؤال ٤١

جميع ما يلي يعتبر من مزايا القرارات الاستراتيجية ماعدا:

أنها تتعلق بالمدى الطويل

أنها تتعلق بالمنظمة ككل

أن مداها الزمني قصير

أنها هامة ومؤثرة

## السؤال ٤٢

الإدارة الاستراتيجية هي:

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين

ويلمسها العملاء والمتعاملين

جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة

وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على

تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة

جميع الاجابات صحيحة

## السؤال ٤٣

جميع ما يلي يعتبر من عوائق دخول منافسين جدد في السوق ما عدا:

التكلفة الرأسمالية العالية المطلوبة

ضعف ولاء المستهلكين لماركات العاملة بالسوق

وفورات الحجم

وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة

## السؤال ٤٤

قدرة الموردين التفاوضية يقصد بها قدرتهم على التأثير على أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو

العمالة.

صواب

خطأ

## السؤال ٤٥

واحد مما يلي لا يعتبر من العناصر التي ينبغي أن تشملها رسالة المنظمة:

العملاء

المنتجات

اسلوب الادارة

الأسواق

**السؤال ٤٦**

جميع ما يلي يعتبر من الأمور التي يوضحها الهيكل التنظيمي في المنظمة ما عدا:

**سلم الرواتب**

الأهمية النسبية للأنشطة  
درجة المركزية واللامركزية  
نطاق الاشراف

**السؤال ٤٧**

يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين أساسيين:  
مستوى العملاء؛ مستوى المنافسة  
مستوى الادارة العليا؛ مستوى الادارة الوسطى  
مستوى الربح؛ مستوى التكلفة

**مستوى المنظمة ؛ مستوى البيئة الخارجية****السؤال ٤٨**

يقصد بالتعقيد ببيئة الأعمال أنها:  
أن المعلومات المتوفرة عنها قليلة  
يصعب جمع المعلومات عنها

**أن عوامل البيئة كثيرة ويصعب التكهن بها**  
أن عوامل البيئة قليلة ويصعب التكهن بها**السؤال ٤٩**

يتكون نموذج سوات SWot من:  
نقاط التميز؛ نقاط الضعف؛ الفرص؛ التهديدات  
نقاط القوة؛ نقاط الضعف؛ التوجيهات؛ التهديدات  
**نقاط القوة؛ نقاط الضعف؛ الفرص؛ التهديدات**  
نقاط القوة؛ نقاط الضعف؛ الفرص؛ المنافسة

**السؤال ٥٠**

جميع ما يلي يعتبر من الأساليب التي تساعد في تجنب التعارض فيما بين الأهداف ماعدا:  
اهتمام كل ادارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية للمنظمة.  
**تغليب الأهداف الشخصية على الأهداف التنظيمية**  
وضع اولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها  
مشاركة كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف

**السؤال ٥١**

تسعى شركتنا لأن تكون من بين الرواد الخمسة الاوائل في صناعة السيارات خلال العشر السنوات المقبلة؛ هذا مثال لـ:

**الرؤية**

الرسالة

القيم

الثقافة

**السؤال ٥٢**

جميع ما يلي يعتبر من مداخل تحليل البيئة الداخلية ماعدا:

**نموذج بورتر**

مدخل وظائف المنشأة

مدخل الوظائف الإدارية

مدخل سلسلة القيمة

**السؤال ٥٣**

الاستراتيجية التي تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة تسمى

**استراتيجية وحدات الاعمال**

إستراتيجية المنظمة

إستراتيجية المنظمة

إستراتيجية المنافسة

**السؤال ٥٤**

يعتبر ارتفاع نسبة البطالة مثالا على:

عوامل الضعف

عوامل القوة

الفرص

**التحديات****السؤال ٥٥**

الموزعون هم مصادر توريد المواد الخام والعدد والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.

صواب

**خطأ****السؤال ٥٦**

التنوع الداخلي يعني اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن يأخذ جميع الأشكال التالية ماعدا:

دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية

تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية

**الاندماج مع شركات قائمة في نفس الصناعة**

تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

**السؤال ٥٧**

القوى التنافسية الخمس التي يتكون منها نموذج بورتر والذي يهدف لقياس جاذبية الصناعة:

**حده المنافسة- التهديد من دخول منافسين جدد- تهديد المنتجات البديلة- القوة التفاوضية للموردين- القوة التفاوضية للمشتريين**

الابتكار- التهديد من دخول منافسين جدد- الولاء- القوة التفاوضية للموردين- القوة التفاوضية للمشتريين  
الابتكار- نمو الصناعة- الولاء- القوة التفاوضية للموردين- القوة التفاوضية للمشتريين  
الولاء- التهديد من دخول منافسين جدد- تهديد المنتجات البديلة- القوة التفاوضية للموردين- القوة التفاوضية للمشتريين

**السؤال ٥٨**

يختص مفهوم تطبيق الاستراتيجية بـ:  
تحليل البيئة

**جميع الإجابات خاطئة**

وضع الأهداف والغايات  
تقويم البدائل

**السؤال ٥٩**

جميع ما يلي يعتبر من المداخل التي يمكن أن تنبني عليها الرسالة ما عدا:

عملاء المنظمة

نوع المنظمة

نطاق نشاط المنظمة

**التكنولوجيا المستخدمة**

**السؤال ٦٠**

اتجاهات الأسعار تعتبر من أهم المتغيرات الاجتماعية التي تمثل فرصة أو تهديد للمنظمة

صواب

**خطأ**

-محتوى المحاضرة عن تابع لموضوع تنفيذ الاسراتيجية

-نركز في الاختبار النهائي على الشرائح والاختبار الفصلي والواجبات

-باقي على انتهاء المنهج محاضرة او محاضرتين على الاكثر

-ممکن تاتي اسئلة على نماذج بنفس طريقة الواجب الثالث مثلا وضع الشركة في نموذج كذا ( الحصة السوقية ، النمو وهكذا.....

-عدد اسئلة الاختبار النهائي ٧٠ سؤال اختياري من متعدد

-اسئلة الفصلي والواجبات راح يجي منها في النهائي عدد ليس قليل

لا تنسونا من صالح دعائكم

ولا تنسوا الطلاب والطالبات في منتدى الكوفي كوب

ومجهودهم الأكثر من رائع

الله يوفقكم إن شاء الله في الاختبار النهائي ويكون الاختبار سهل للجميع

ويتم النجاح بدرجات عالية بإذن الله

لا تنسون الدعاء

**اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلا وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً**

تقبلوا تحياتنا في منتديات كوفي كوب

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

**E7sas**