

المحاضرة الأولى

(١) "تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد المطلوبة"

لتحقيق هذه الأهداف والغايات"، هو تعبير عن مفهوم:

والتعريف الشامل

عملية تحديد الأهداف
بعيدة المدى وتخصيص
الموارد لبلوغ هذه
الأهداف

أ. الاستراتيجية.

ب. الخطة التكتيكية.

ج. القرار الاستراتيجي.

د. الخطة التشغيلية.

بالبداية تعريف الاستراتيجية هما تعريفاً لـ:

(أنصوف) وهو يصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع

العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب على المنظمة الذهاب إليه وتحقيقه

(Chandler) وهو تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني

ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات

(٢) جميع ما يلي يدخل ضمن خصائص الاستراتيجية، ما عدا:

أ. الاستراتيجية عمل فكري.

ب. الاستراتيجية تلزم المنظمة على المدى الطويل.

ج. الاستراتيجية تستهدف تحقيق تطلعات ملاك المنظمة دون غيرهم.

د. الاستراتيجية تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها.

خصائص الاستراتيجية :

١. عمل فكري ٢. تؤدي إلى تخصيص

الموارد

٣. تلزم المنظمة على المدى الطويل

٤. تحدد مجالات نشاط المنظمة

٥. تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها

٦. تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها

٧. تستهدف التوفيق بين تطلعات أصحاب

تم شرحها بالجزئية السابقة

(٣) من خصائص الاستراتيجية، كونها:

أ. تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

ب. تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة.

ج. تحدد علاقات المنظمة ببيئتها.

د. لا تهتم إلا بمصالح ملاك المنظمة.

(٤) ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه:

أ. أعم وأشمل من الإدارة الاستراتيجية.

ب. نتيجة لتطور الإدارة الاستراتيجية.

ج. سابق لظهور الإدارة الاستراتيجية.

د. ظهر بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

الإجابة الصحيحة هي **فقرة (ج)** كما وضحتها الدكتور

(٥) القرار الوظيفي متوسط المدى المتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية، هو قرار:

أ. تكتيكي.

ب. تشغيلي.

ج. استراتيجي.

د. متعلق بمستوى العمليات.

تصنيف القرارات الإدارية لـ Ansoff

١. قرارات استراتيجية: هي طويلة المدى وتدعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن

تنافسيتها

٢. قرارات تكتيكية: هي متوسطة المدى تتعلق بالتنفيذ وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية

في المنظمة

٣. قرارات تشغيلية: هي قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

(٦) القرارات طويلة المدى الهادفة إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة، هي القرارات:

أ. الاستراتيجية.

ب. التكتيكية.

ج. التشغيلية.

د. الوظيفية.

تم شرحها بالجزئية السابقة

٧) تمتاز القرارات الاستراتيجية مقارنة بالتشغيلية بكونها: القرارات التشغيلية و القرارات الاستراتيجية

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

- أ. محدودة التأثير.
- ب. تتطلب مهارات محددة ومعيارية.
- ج. ذات أبعاد محدودة العدد.
- د. لا يمكن التراجع عنها بسهولة.

٨) تتواجد وحدات الأعمال الاستراتيجية:

- أ. على مستوى سوق معين فقط.
- ب. على مستوى قطاع معين فقط.
- ج. على مستوى صناعة معينة فقط.
- د. حتى على خط إنتاج محدد.

٩) تصنف استراتيجيتنا الإنتاج والتسويق، حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية، ضمن:

- أ. الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ب. الاستراتيجية الوظيفية للمنظمة.
- ج. استراتيجيات وحدات الأعمال.
- د. استراتيجيات النمو.

تم شرحها بالجزئية السابقة

عمليات الإدارة الاستراتيجية

- ١- التحليل الاستراتيجي :
 - ١- تحليل البيئة
 - ٢- تحليل المنشأة
 - ٣- تحليل أصحاب المنشأة
- ٢- الاختيار الاستراتيجي :
 - ١- معرفة البدائل
 - ٢- تقييم البدائل
 - ٣- اختيار البديل المناسب

٣- التنفيذ الاستراتيجي : أقسامه

- ١- الهيكلة أعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات
- ٢- تخصيص الموارد بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها
- ٣- إدارة التغيير

٤- الرقابة الاستراتيجية : يمكن استخدامها

- ١- لمراجعة الأداء والتأكد من صحة القرارات بالارتكاز على :
 - ١- نظم الرقابة
 - ٢- المؤشرات والمراجعات

١٠) يدخل ضمن الاختيار الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية:

- أ. تخصيص الموارد.
- ب. إدارة التغيير.
- ج. تقييم البدائل.
- د. إعادة تصميم المنشأة.

١١) يدخل ضمن التنفيذ الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية:

- أ. تحليل أصحاب المصلحة.
- ب. تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.
- ج. تصميم نظم الرقابة.
- د. توزيع الموارد.

المحاضرة الثانية

١) العبارة المتضمنة لبيانات عن المنظمة المعبرة عن السبب الرئيس الذي وجدت من أجله، هي:

- أ. رسالة المنظمة.
- ب. رؤية المنظمة.
- ج. قيم المنظمة.
- د. الثقافة التنظيمية للمنظمة.

مفهوم بيان الرسالة :

عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات وتوضح الرسالة سبب تواجدها للمنظمة وإطار نشاطها وتحتوي على تطلعات أصحاب المصلحة

أهم ما يميزها كونها تعبر عن السبب الرئيس أو المبرر الذي وجدت من أجله المنظمة نماذج لبيان الرسالة

- ١- رسالة جامعة الملك فيصل خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم وقضايا المجتمع والإدارة الفاعلة وتطوير القيادة والشراسة المجتمعية لتحقيق الإثراء المتبادل
- ٢- رسالة شركة نادر تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم مع متطلبات المستهلك وتحقيق تطلعات المساهمين من خلال التوظيف للقدرات البشرية ومواردها المالية

٢) "أن تكون شركتنا هي المنتج الأولي للمواد الغذائية في الشرق الأوسط"، هو تعبير عن:

- أ. الرسالة.
- ب. الرؤية.
- ج. القيم.
- د. الثقافة.

مفهوم بيان الرؤية : إلى أين تحتاج المنظمة ان تتجه فهي تعني بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً
 ١- أنها تعبير عما تريد المنظمة ان تصير اليه وهي تعكس نوايا الاستراتيجية ٢- فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة
 منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين ٣- تظهر الرؤية في شكل تحدي ان تكون المنظمة عالمية
نماذج لبيان الرؤية :
 ١- جامعة الملك فيصل ان تكون إحدى الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم

٣) تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة:

- أ. قبل تحديد الرسالة.
- ب. قبل تحديد الرؤية.
- ج. قبل تحديد الرسالة والرؤية.
- د. بعد صياغة بعض القيم الرئيسية.

الأهداف والغايات الرئيسية :
 ١- تمثل حالة ومستقبلية مرغوبة ٢- الغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله ٣- عبارة عن التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة
 ٤- تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية

من خصائص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كونها:

- أ. مستمدة من الأهداف التشغيلية.
- ب. مستمدة من الأهداف التكتيكية.
- ج. غير قابلة للقياس.
- د. واقعية وفيها نوع من التحدي.

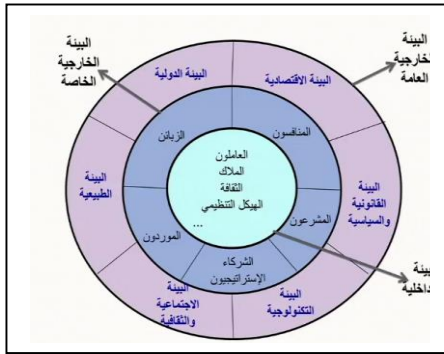
خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية :
 ١- تكون محددة ٢- قابلة للقياس
 ٣- قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي
 ٤- موجهة لتحقيق النتائج
 ٥- محددة في الزمن

المحاضرة الثالثة

يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد:

- أ. نقاط القوة والضعف.
- ب. الفرص والتهديدات.
- ج. الموارد الاستراتيجية.
- د. الكفاءات المحورية.

مستويات التحليل البيئي :
 ١- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف)
 ٢- تحليل البيئة الخارجية العامة والتنافسية وينتهي (بتحديد الفرص والمخاطر) الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة



٢) تندرج دراسة النمو الاقتصادي للبلد ضمن تحليل بيئة المنظمة:

- أ. الداخلية.
- ب. التنافسية.
- ج. الخارجية المباشرة.
- د. الخارجية العامة.

٣) النموذج المستخدم لتحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية)، هو نموذج:

- أ. قوى المنافسة الخمسة.
- ب. BCG.
- ج. PEST.
- د. سلسلة القيمة.

يتم تحليل البيئة الكلية بتناول جملة المتغيرات المحددة في تحليل (PEST):
 القوى السياسية والقانونية (Political)
 القوى الاقتصادية (Economic)
 القوى الاجتماعية والثقافية (Social)
 القوى التكنولوجية (Technological)

لتحليل القوى التكنولوجية، نتناول أساساً:

- المستوى التكنولوجي للبلد؛
- سرعة تطور التكنولوجيا؛
- تكلفة التكنولوجيا؛
- الحكومة الإلكترونية؛
- التجارة الإلكترونية؛
- أنظمة الدفع؛
- مراكز البحث والتطوير؛
- الجامعات ومراكز البحث.

٢. القوى التكنولوجية:

يمكن تأثير التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للتورّ الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسدة إلى منتجات متقدمة، بالإضافة إلى خلق أعمالاً ابتكر منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائد الدخل للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة.

٤) أحد مكونات البيئة العامة للمنظمة هو:

- الزبائن.
- الموردون.
- التكنولوجيا.
- العمال.

المحاضرة الرابعة

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

١- أهمية تحليل بيئة الصناعة:
وفقاً للمقاربة الهيكلية فإن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها إزاء ذلك".
فالعامل الأول، كما يقول بورتير (M.Porter)، الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة؛ في حين يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة؛ وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

- المركز التنافسي للمنظمة.
- جاذبية الصناعة.
- الزبائن.
- الموردون.

٢) مجموعة الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هو

١- تعريف الصناعة، والقطاع:
يقصد بالصناعة مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.
أما القطاع فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعتين هما صناعة معدات الاتصالات، وصناعة خدمات الاتصالات.

- تعبير عن:
- الصناعة.
 - القطاع.
 - السوق.
 - هيكل الصناعة.

٣) إن توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة، تتحقق بفعل توفر جميع ما يلي ماعدا:

- انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة.
 - كثرة أعداد المتنافسين داخل الصناعة.
 - ارتفاع درجة نمو الصناعة.
 - وجود مدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.
- يرتبط بمدى تميز الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تمركز عالية للمنظمات المتنافسة المشاركة فضلاً عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج

٤) يتمثل أحد المكونات الهامة لبيئة الصناعة، في:

- الزبائن.
- الثقافة السائدة.
- الأعراف والتقاليد.
- موظفي الشركة.



٥) نستخدم نموذج قوى المنافسة الخمسة لتحليل:

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

القوى المنافسة الخمسة هي النموذج المرفق لسؤال السابق

ملاحظة:

إذا كانت المسألة الأولى، في التحليل الهيكلي، لنجاح المنظمة ترتبط بهيكل الصناعة ومدى جاذبيتها، فإن المسألة المركزية الثانية هي ذات صلة بوضعيتها التنافسية النسبية التي تسمح لها بتحقيق معدلات أرباح أعلى من متوسط أرباح الصناعة؛ ولكي تظل المنظمة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتواجه التحديات المختلفة لقوى المنافسة فهذا يعني اعتمادها على استراتيجية معينة للتنافس (سيتم التطرق إليها ضمن موضوعات الخيار الاستراتيجية).

١ - شدة المنافسة والمزاومة بين الشركات القائمة:

- ويقصد بذلك كثافة وحدة المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة ، والمقصود بالمنافسة الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية . ومن أهم العوامل المؤثرة فيها:
- درجة نمو الصناعة؛
- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة (أي أن الصناعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة المحققة فيها فإن ذلك يعني ضعف الأداء من خلال ضعف القيمة المضافة)؛
- درجة تمركز المتنافسين؛
- مدى إمكانية تمييز المنتج.

٦ يشهد الصراع والتنافس بين شركات الصناعة، كلما:

- كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة ضعيفة.
- كانت إمكانية تمييز المنتج كبيرة.
- كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة.
- قل عدد المتنافسين

الإجابة الصحيحة (ج) كما وضحتها الدكتور وكما هي بالشرية

٧ إن قوة المساومة لدى الموردين تتحقق وتشتد ، عندما:

- تشكل منتجاتهم عنصراً ثانوياً ضمن منتجات زبائنهم.
- لا يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة.
- يمكن التحول عن منتجاتهم بسهولة.
- تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي.

٨ إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد ، عندما:

- يكونون أقل حساسية للسعر.
- تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة قوية.
- تمثل المشتريات جزءاً هاماً من تكاليفهم.
- تمثل مشترياتهم كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة.

المحاضرة الخامسة

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

١ - مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

- يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة ، وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة .
- ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.
- يوفر التحليل الداخلي للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات ، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية .

الهدف من تحليل المنشأة:

- التعرف على نقاط القوة؛
- التعرف على نقاط الضعف؛
- التعرف على القدرات الاستراتيجية بغرض تحديد نقاط الضعف؛
- التعرف على الكفاءات المحورية.

أ. الداخلية:

- الخارجية المباشرة.
- الخارجية غير المباشرة.
- التنافسية.

يتمثل أحد الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة هي:

٢ أ. إدارة الموارد البشرية:

- العمليات التشغيلية.
- التسويق.
- الإمدادات الخارجية.

٢ - النشاطات الداعمة:

- تعتبر النشاطات الداعمة بدورها مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية ، فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية ؛ وتتكون بدورها من عدة أقسام هي :
- التكوين ؛
- التطوير التكنولوجي ؛
- إدارة الموارد البشرية ؛
- البنية الأساسية للمؤسسة .

المحاضرة السادسة

أحد مكونات أصحاب المصلحة الأوليين هم:

- البلديات.
- الحكومة.
- الموردون.
- الجمعيات.

٢- تصنيف أصحاب المصلحة:

- يمكن تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتانهم للمنظمة إلى:
- أصحاب المصلحة الداخليين: (عمال، إدارة،...)
- أصحاب المصلحة الخارجيين: (المجتمع، والموردون، والعلاء ، والمنافسون...).

كما يمكن تصنيفهم حسب درجة الأهمية إلى:

- أصحاب المصلحة الأوليين: وهم الذين ترتبط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين، والموظفين، والدانن، والموردين، والزبائن، وحملة الأسهم... . غالباً ما ترتبط هذه الفئة من أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقد معينة ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقدة)، وهم يرهنون بشكل كبير زوال أو بقاء المنظمة؛
- أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيراً بالمنظمة كالحكومة، الجمعيات، الجماعات المحلية(البلديات مثلا)...

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

إن منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المصالح من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متبادلة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المصالح أصحاب المصلحة (Stakeholders) ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة ؛
وكرد فعل على ما جاءت به المدرسة النيوكلاسيكية والذي مفاده بأن المنظمة تعمل لتعظيم أرباحها فحسب، وضمن سياق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Social Responsibility Corporate)، يأتي هذا المفهوم ليكرس اهتمام المنظمة بكل هذه المصالح ذات الصلة ولتي ترهن إلى حد كبير حياتها واستمراريتها، علما أنه لا يمكن اليوم الحديث عن تصميم استراتيجية للمنظمة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

أ. نظرية أصحاب المصلحة.

ب. المدرسة النيوكلاسيكية.

ج. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

د. المسؤولية الأخلاقية للمنظمة.

٣) من مقتضيات تحليل أصحاب: الأخذ في الاعتبار بأن:

أ. مصالح أصحاب المصلحة متوافقة في العادة.

ب. تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة حتمي وضروري للمنظمة.

ج. أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى.

د. رد الفعل المتوقع لأصحاب المصلحة لا يجب أن يشغل الإدارة عند إعداد الاستراتيجية.

٤) جميع ما يلي يدخل ضمن مقتضيات نظرية أصحاب المصلحة، ماعدا:

أ. على منظمات الأعمال أن تنشغل فقط بتحقيق الربح وليس عليها أن تهتم بمصالح الآخرين.

ب. توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بجملة الأسهم في المنظمة.

ج. على منظمات الأعمال أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة.

د. من مسؤوليات المنظمة التوفيق بين مصالح أصحاب المصلحة.

١- متطلبات نظرية أصحاب المصلحة:

- المنظمة أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة.
- مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة.
- توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بجملة الأسهم في المنظمة.

مقتضيات
نظرية
أصحاب
المصلحة

٥) وفقا لمصفوفة السلطة والاهتمام فإنه يتم بذل أدنى جهد مع صاحب المصلحة، إذا كان

اهتمامه:

أ. كبيرا وسلطته ضعيفة.

ب. ضعيفا وسلطته كبيرة.

ج. كبيرا وسلطته كبيرة.

د. ضعيفا وسلطته ضعيفة.

مصفوفة السلطة/الاهتمام

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

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

أ. نهائيين.

ب. كامنين.

ج. مستترين.

د. متأهين.

- من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة، اعتبروا شركاء كامنين (مستترين)، لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية (النقطة ١ والنقطة ٢ والنقطة ٣ في الشكل)؛
- من توفرت فيهم خاصيتان (النقطة ٤ ، والنقطة ٥ والنقطة ٦ في الشكل)، يسمون بالشركاء المتأهين لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم أقوياء ومؤثرين؛
- أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (النقطة ٧ في الشكل) فيسمون بالشركاء النهائيين.

٧) الشركاء الذين تتوفر لديهم خاصيتا السلطة (أو القدرة) والإلحاح، يسمون بالشركاء:

أ. التقديرين.

ب. الخطرين.

ج. التابعين.

د. المطالبين.

أصحاب المصلحة

الخصائص	أصحاب المصلحة
لهم سلطة لكنها لا تستعمل كونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة محدودة جدا	النامون
لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أو عديمو التأثير على المنظمة	التقديرين
لهم مطالب لكن ليس لهم السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة	المطالبون
لهم السلطة والمصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير إيلاهم الاهتمام والغاية	المسيطرين
لهم السلطة والإلحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية	الخطرون
لهم الطلبات الملحة المشروعة إلا أنهم يبقون تابعون لأنهم لا يملكون السلطة لجعل المنظمة تلبية طلباتهم فهم في موقف تبعية تجاه الغير	التابعون
وهو الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، وغدة ما يسمى المديرين للتقرب منهم	النهائيين

٢- حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في النموذج

الحالة		نقاط قوة + فرص: الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق.	
1	نقاط قوة	فرص	نقاط ضعف
2	نقاط قوة + تهديدات: توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية.	فرص	نقاط ضعف
3	فرص + نقاط ضعف: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية الانتظار.	تهديدات	نقاط ضعف
4	تهديدات + نقاط ضعف، الاستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي استراتيجية إعادة تموقع.	تهديدات	نقاط ضعف

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

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

(٩) تنصح المنظمة عند تقاطع الضعف مع وجود التهديدات، في مصفوفة SWOT باتتباع

مصفوفة SWOT		استراتيجية:
يظهر تحليل SWOT، عموماً في شكل مصفوفة كالتالي:		أ. دفاعية.
داخلي	إيجابي	ب. هجومية.
داخلي	سلبي	ج. إعادة التموقع.
خارجي	إيجابي	د. الانتظار.

المحاضرة السابعة

٣ تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية: (Strategic Business Unit)

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

(١) يسمى مجال النشاط العادي للمنظمة الذي يضم مجموعة من المنتجات المتجانسة الموجهة

إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة،

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

(٢) يعبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية

استبعاده وخروجه منها، عن:

- استراتيجية المنتج.
- دورة حياة المنتج.
- أسواق المنتج.
- الطلب على المنتج.

١- مفهوم دورة حياة المنتج:

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

(٣) تتمثل إحدى خصائص مرحلة تقديم المنتج لدورة حياة المنتج، في:

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

- المرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار. هدفها التعريف بالمنتج ودفع المستهلك إلى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه. وتتمثل معالم الاستراتيجية هنا في:
- ارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض كمياته (نسبة التكاليف الثابتة لإجمالي التكاليف)؛
- الجهل بالمنتج، مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل إزاءه؛
- مبيعات منخفضة وبالتالي أرباح منخفضة؛
- ارتفاع وتقل التكاليف؛
- عدم التوسع في الإنتاج وانعدام اقتصاديات الحجم.

المحاضرة الثامنة

١- التعريف بالمصفوفة: مصفوفة (BCG)

- هي أولى المصفوفات ظهوراً بعد PIMS.
- أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة ١٩٦٨ وقدمت سنة ١٩٦٩م
- سميت بهذا الاسم نسبة إلى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها
- تعتمد المصفوفة أساساً على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية
- تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر إلى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة
- يتكون المصفوفة من أربعة خانات

١) تتكون مصفوفة

- أ. أربعة خانات.
- ب. ستة خانات.
- ج. ثمانية خانات.
- د. عشرة خانات.

المحاضرة التاسعة

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

- أ. التنويع.
- ب. التركيز.
- ج. التميز.
- د. الهيمنة بالتكاليف.

٣- استراتيجية التركيز:

- تهدف هذه الاستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها:
- على مجموعة من الزبائن معينة؛
- أو على مستوى سوق جغرافي معين؛
- أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

المحاضرة العاشرة

لا يوجد

المحاضرة الحادية عشر

٢- تعريف الإبداع الاستراتيجي:

- يمثل في القدرة على إعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة. ويتجسد من خلال:
- تقديم مفاهيم جديدة؛
- مقارنة غير معتادة للقطاع أو الصناعة؛
- قيمة أعلى للزبائن؛
- تغيير جذري؛
- الانتقال من نموذج أعمال قائم إلى نموذج جديد؛
- القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين.

١) يتجسد الإبداع الاستراتيجي من خلال:

- أ. تقديم مفاهيم مألوفة.
- ب. تحقيق أرباح معتبرة عبر أساليب عمل قائمة.
- ج. خلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة.
- د. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

٢) عندما تقدم المنظمة عرضاً جديداً للإبداع بالتعديل في سلسلة القيمة، تكون قد اتبعت

استراتيجية:

- أ. القطيعة.
- ب. مشوشة.
- ج. التحسين التدريجي.
- د. التركيز.

٣- أنواع الإبداعات الاستراتيجية:

أ- استراتيجيات التحسين التدريجي:

وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجياً.

ب- الاستراتيجية المشوشة:

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

ج- استراتيجيات القطيعة: هي التي تقدم فيها المنظمة عرضاً جديداً مختلفاً بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق.

استراتيجية المحيط الأزرق

- يمكن تغيير ظروف القطاع؛
- مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين؛
- تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محددة عبر السيطرة على السوق؛
- خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛
- إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط.

استراتيجية المحيط الأحمر

- ظروف قطاع النشاط معطاة؛
- المنافسة في سوق قائمة
- الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم بخلق ميزة تنافسية واستدامتها؛
- التبعة للطلب الموجود؛
- استغلال امتيازات قائمة في تطوير وتحسين القيمة (في حدود ما يسمح به قطاع النشاط).

٣) تتميز استراتيجية المحيط الأزرق عن استراتيجية المحيط الأحمر بكونها:

- أ. تعتمد التنافس في الأسواق القائمة.
- ب. قائمة على أساس هزيمة المنافسين.
- ج. تقوم على أساس امتيازات قائمة.
- د. تستهدف مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين.

المحاضرة الثانية عشر

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

معيار:

أ. القبول.

ب. إمكانية التنفيذ.

ج. أن يكون البديل مناسباً.

د. المنطق الاستراتيجي.

المحاضرة الثالثة عشر

لا يوجد

المحاضرة الرابعة عشر

(١) تسمى الرقابة التي تتعلق بقياس الأداء العام للمنظمة ومدى تحقق المزايا التنافسية،

بالرقابة:

أ. التشغيلية.

ب. العملية.

ج. الاستراتيجية.

د. التكتيكية.

١- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. تعني الرقابة التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية. تركز الرقابة على مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة للوقوف على مدى التطابق والانحرافات. العملية الرقابية هي مجموع العمليات المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان تحقق النتائج المرغوبة. تسعى الرقابة إلى التأكد من أن الأمور الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب.

(٢) تتمثل آلية قياس الأداء الذي يغطي جملة الأبعاد التي تساهم بضاعلية في خلق القيمة

والميزة التنافسية للمنظمة، في:

أ. المقارنات المرجعية.

ب. الرقابة المالية.

ج. بطاقة الأداء المتوازن.

د. المراجعة الاستراتيجية.

(٣)

مؤشرات القياس المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية، تستهدف:

أ. قياس الكفاءة فقط.

ب. قياس الضعالية فقط.

ج. قياس الأداء المالي فقط.

د. قياس الكفاءة والضعالية.

الإجابة الصحيحة
هي فقرة (د)

٤- خصائص نظم الرقابة:

- هناك العديد من الخصائص لنظم الرقابة الفعالة:
- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا إن وجدت؛
- دقة النظم وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- الاستفادة من نتائج التقويم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس؛
- افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة في ظل تقنية المعلومات.

شكرا لك أخي العزيز عذب الكلام على
مجهودك الرائع تم شرح الاختبار بطريقتي
الخاصة (الاحلام الوردية)