

المحاضره الأولى / مفاهيم الإستراتيجيه

* مقدمه

يعتبر الفكر الإستراتيجي حديث عهد في عالم الإدارة والمؤسسات ، حيث بدأ الإهتمام بإدخال مفهوم الإستراتيجيه في الفكر الإداري منذ بداية ستينات القرن العشرين ثم تطور إلى ممارسه إداريه تدخل ضمن إطار شامل من العمليات أطلق عليها الإدارة الإستراتيجيه والتي تتضمن العديد من المراحل والعمليات والأنشطه الفكرية والعملية وذلك وفق التتابع

* تعريف التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي هو عمليه منهجيه مستمره يتم من خلالها صنع واتخاذ القرارات بشأن المستقبل ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح

ماذا يعني ذلك ؟!

إن التخطيط الإستراتيجي سلسله من الخطوات وليس مجرد حدث معين ينتهي بصور الخطه بل له سمة أساسيه وهي **الإستمراريه** ويقوم على أساس التفكير الإستراتيجي وكيفية تحقيق المستقبل المرغوب .. وهو عمليه مقصوده تحدث من خلال هيكل فكري معين وليس نشاطا عفويا .

* خطوات التخطيط الإستراتيجي

- ١) تحليل البيئه الخارجيه وتحديد التنافسيه للمنظمه للتعرف على الفرص والتهديدات
- ٢) تحليل البيئه التشغيليه الداخليه لتحديد نقاط القوه والضعف الخاصه بها
- ٣) إختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمه ونقاط الضعف
- ٤) متابعة عمليه التنفيذ الإستراتيجي

* مفهوم الرؤيه الإستراتيجيه

– الرؤيه الإستراتيجيه هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمه المنشود

– ويرى جوناثان سويفت أن الرؤية هي فن رؤية الأشياء غير المرئية .
الرؤية عبارته عن طموح وتطلع ورغبة وأحلام وتعتبر المحفز للمؤسسة
في صياغة تطورها نحو المستقبل

* خصائص الرؤية الإستراتيجية

١. تبعث على التحدي وتحفز العاملين
٢. توجد إحساساً قوياً بعرض المنظمة
٣. ترسم المسار الإستراتيجي المستقبلي للمنظمة
٤. تحدد شخصية المنظمة خلال خمس سنوات قادمة أو أكثر
٥. يتقبلها العاملين عن قناعة تامة

* رسالة المنظمة

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة . الرسالة عبارته عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات وتوضح الرسالة تطلعات سبب تواجد المنظمة وإطار نشاطها وتحتوي على أصحاب المصلحة

* العناصر الأساسية لرسالة المنظمة

- ١) بيان الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
- ٢) بيان القيم الأساسية للمنظمة
- ٣) الإشارة إلى القوى الدافعة للمنظمة

* خصائص الرسالة الفعالة

- موجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة
- تتميز الرسالة بالخصوصية والتحديد

المحاضره الثانيه / تحليل البيئه الخارجيه

عملية تحليل البيئه الخارجيه هي عملية استكشاف العوامل الإقتصادية والتكنولوجيه والسياسيه والإجتماعيه والثقافيه وقوى المنافسه ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجوده في بيئة المنظمه الخارجيه ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ويتم تحليل البيئه الخارجيه في مرحلتان :

١. تحليل البيئه الخارجيه غير المباشره (العوامل الإقتصادية والتكنولوجيه والسياسيه والإجتماعيه والثقافيه)
٢. تحليل عوامل البيئه الخارجيه المباشره (تحليل قوى التنافس)

عملية تحليل البيئه الخارجيه هي عملية لتحليل العوامل التي لا تملك المنظمه قدره على التحكم بها . ويتم تحليل البيئه الخارجيه من خلال خطوتين :

❖ **الخطوه الأولى :** تقسيم البيئه الخارجيه إلى **ستة مجموعات** من العوامل البيئيه وهي العوامل الإقتصادية والسياسيه والثقافيه والديموجرافيه والتقنيه والعالميه

❖ **الخطوه الثانيه :** تقسيم بيئة الأعمال إلى **ثلاث مستويات :**

- أ. المستوى الدولي
- ب. المستوى القومي
- ج. مستوى الصناعات

*** البيئه الخارجيه العامه (الكليه)**

☞ القوى الديموجرافيه

☞ القوى السياسيه

☞ القوى الإجتماعيه

- 🏠 القوى الإقتصادية
- 🏠 القوى التشريعية قانونية
- 🏠 القوى التكنولوجية

١- القوى الإقتصادية

- تؤثر القوى الإقتصادية على قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها ويتم تحليل أربعة عوامل رئيسية في البيئة الإقتصادية هي :
 - أ. **معدل النمو الإقتصادي** : يؤدي معدل النمو الإقتصادي إلى مزيد من الإنفاق لدى المستهلكين ولذلك يلعب دور هام في تخفيف ضغوط المنافسة في الصناعات وذلك يمنح الشركات الفرصة للتوسع في عملياتها وتحقيق أرباح أعلى .
 - ب. **معدلات الفائدة** : من العناصر الهامة عند تحليل الأوضاع الإقتصادية وذلك لتأثيرها على التكلفة الرأسمالية للشركة وبالتالي زيادة مواردها المالية والإستثمار في أصول جديدة وكلما كانت معدلات الفائدة أقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة والجانب الآخر لأهمية معدلات الفائدة في تحليل الأوضاع الإقتصادية عندما يعتاد المستهلكون على الإقتراض لتمويل مشترياتهم من المنتجات
 - ج. **معدلات سعر الصرف** : تحدد معدلات أسعار صرف العملة قيمة العملات الوطنية المختلفة بالنسبة لباقي العملات كما تؤثر حركة معدلات أسعار الصرف تأثيراً مباشراً على قدره التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية فمثلاً عندما تنخفض قيمة الريال السعودي أمام العملات الأخرى تكون المنتجات المصنوعة في المملكة العربية السعودية غير غالية الثمن بينما تكون المنتجات المصنوعة في الخارج غالية نسبياً .
 - د. **معدلات التضخم والإنكماش** : يترتب على التضخم نمو اقتصادي أبطأ ومعدلات فائده أعلى وحركة نقدية غير مستقرة وإذا استمر التضخم في التصاعد فإن خطط الإستثمار تتعرض للخطر والسمة الأساسية للتضخم صعوبة التنبؤ بالمستقبل وأن البيئة التضخمية يصعب فيها التنبؤ بقيمة العائدات الحقيقية التي يمكن للمنظمة أن تحققها على مدار خمس سنوات للمدفوعات الثابتة مما يؤدي بالإضرار بأصحاب الديون العالية حيث يتحتم عليهم سداد مدفوعات ثابتة منتظمة على ديونهم

٢- القوى التكنولوجية

يؤدي التغير التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الصناعة فمثلا تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية في مجال إنتاج الدواء على الصناعة الصيدلانية . وفي كثير من الصناعات أدى إدخال الروبوت في العمليات الصناعية إلى التخلي عن الكثير من الأنظمة الصناعية التقليدية وبالتالي أدى إلى إعادة تشكيل داخل الصناعة

٣- القوى الديموجرافية

هي نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الإجتماعية وأهم الجوانب التي أصبحت محل اهتمام الكثير من المنظمات في مجال القوى الديموجرافية دخول النساء مجال العمل والتغيرات التي حدثت في التوزيع العمري للسكان .

٤- القوى الإجتماعية

تشير إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الإجتماعية وتؤثر بها في الصناعة وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات وتشمل القوى الإجتماعية أيضا التحركات الإجتماعية وتتأثر الكثير من الشركات من التحركات الإجتماعية فمثلا استفادت المؤسسات الصحية من إزدياد الوعي الصحي الناتج من التغير في القيم الإجتماعية وكذلك الحال بالنسبة للشركات والمؤسسات المقدمة لخدمات التأمين الصحي

٥- القوى السياسية والقانونية

تلك القوى ماهي إلا حصيلة للتغيرات في القوانين واللوائح المنظمة ينتج عن تلك القوى تأثيرات كبيرة على المديرين وبالتالي تخلق فرصا وتهديدا

* البيئات العالمية والوطنية

□ الأعمال في ظل العولمة

العولمة مرحلة اقتصادية يعيشها العالم اليوم (الإقتصاد العالمي) (Global Economy) حيث تتشابك فيه العلاقات الإقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة تعدت الحدود الوطنية

المحاضره الثالثه / نماذج تحليل الصناعه والتنافس

* مقدمه

لعل من أهم الجوانب المهمه عند تحليل البيئه الخارجيه التعرف على العناصر ذات العلاقه بالتنافس والصناعه حيث أشار العديد من الكتّاب في مجال الإدارة الإستراتيجيه إلى أهمية هذا الجانب وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الإستراتيجي في مجال تحليل البيئه الخارجيه المباشره والتي قدّمت العديد من الأفكار في توضيح أهمية ذلك على الشركات

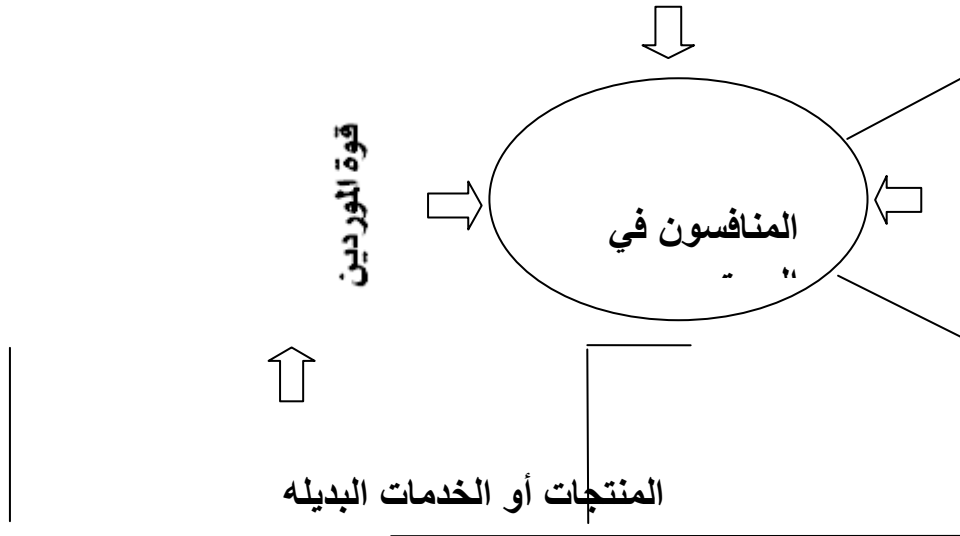
* نموذج بورتر للقوى الخمس

المنافسون المتوقع دخولهم

المحترمه

معتصم أبو زيد

الإداره الإستراتيجيه



يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن استراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة وبصفه خاصه فهم هيكل الصناعات وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه وبناءاً على ذلك طوّر بورتر نموذجاً للقوى التي تشكّل المنافسه داخل الصناعات أطلق عليه (نموذج القوى الخمس)

* عناصر نموذج بورتر

- (١) خطر دخول منافسين جدد
- (٢) حدة المنافسه بين الشركات العامله داخل صناعة ما
- (٣) قوة المساومه عند المشترين
- (٤) قوة المساومه عند الموردين
- (٥) مدى قرب البدائل من صناعة ما

أولاً : خطر دخول منافسين محتملين

يقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ولكن لديها القدره إذا ما رغبت في ذلك (مثلاً إذا منحت شركة الكهرباء حق توصيل الكهرباء للعقارات السكنيه والتجاريه ، فإن الكثير من مرافق الكهرباء تم منحها حقوق مد كابل كهربائي في نطاق عملها ولذلك لا يوجد ما يمنع مرافق الكهرباء من مد ألياف بصريه في منطقة إمتيازها ، وتقديم خدمات الإتصالات على نطاق واسع للمستهلكين وبالتالي تعتبر شركات الكهرباء منافسين محتملين لشركات الإتصالات

□ عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة :

١. الولاء للماركة
٢. مزايا التكلفة المطلقة
٣. إقتصاديات الحجم
٤. تكاليف تحول المستهلك
٥. اللوائح والأنظمة الحكومية

ثانيا : المنافسة بين الشركات القائمة

يقصد بذلك الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصه سوقيه
ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية :

- ◀ استخدام السعر
- ◀ تصميم المنتج
- ◀ الإتفاق على الترويج والإعلان
- ◀ جهود البيع المباشر
- ◀ خدمة ما بعد البيع

□ محددات المنافسة بين الشركات القائمة :

- أ. الهيكل التنافسي للصناعة
- ب. أحوال الطلب
- ج. ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

□ الهيكل التنافسي للصناعة :

يشير الهيكل التنافسي لصناعة ما إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها

□ طلب الصناعة

يؤدي الطلب المتنامي إلى تخفيض حدة المنافسة بين الشركات القائمة

ثالثا : قوة المساومه عند المشتريين

يقصد بالمشتريين :

١. المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات الشركة
٢. الشركات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة

رابعاً : قوة الموردين

الموردين هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة . المواقف التي يكون فيها الموردون في وضع أقوى عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين . عندما يهدد الموردون باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي تنتجها الشركة .

* السلع البديله

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصوره جزئيه على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعيه أو أفضل نوعيه ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمه لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشره على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيليه مناسبه بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديله من مصادر التوريد إلى المنظمه

* نموذج أوستن لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسه

قدّم أوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسه من خلال القوى الخمس المؤثره على تلك التنافسيه وهى :

☞ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق

- ✍ قوة المساومه والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة
- ✍ قوة المساومه والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة
- ✍ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة
- ✍ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسه الصناعيه والتنافسيه على مستوى المؤسسة وجاذبيه منتجات مؤسسه ما يمكن أن تعكس الفاعليه في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعايه لهذا فإن الربحيه وتكلفة الصنع والإنتاجيه والحصه من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسيه على مستوى المؤسسة

المحاضره الرابعه / تحليل البيئه الداخليه

➤ **عملية تحليل البيئة الداخلية** هي عملية استكشاف العوامل الداخلية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وذلك من أجل تحديد جوانب القوة والضعف الموجوده في المنظمه ومعرفة مصادر ومكونات هذه عناصر القوة والضعف ويتم تحليل البيئة الداخلية في مرحلتان :

(١) تحليل العناصر التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والكفاءات المتميزه

(٢) تحليل الأنشطة الداخلية

➤ **عملية تحليل البيئة الداخلية** هي عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمه قدره على التحكم فيها . ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال خطوتين :

💧 الخطوة الأولى : تحليل جوانب خلق الميزة التنافسية والكفاءات

💧 الخطوة الثانية : استخدام نماذج تحليل الأنشطة الداخلية

١/ تحليل الأنشطة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية

وهي الأنشطة التي تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومن أمثلتها :

الأنشطة المتبعة للتحويل إلى أنظمه إنتاجية جديده والأنشطة التي تؤدي إلى تطوير القدرات البشرية والأنشطة المرتبطة بالتطور التكنولوجي

٢/ نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية

تحدد تلك العناصر وفقا لمدخل تحقيق الميزة التنافسية إلى أنشطة أساسية و أنشطة داعمة أو مساندة ومن أمثلتها أنشطة التسويق وأنشطة الإنتاج وأنشطة البحوث والتطوير وأنشطة الموارد البشرية وتتبع نماذج محدد للقيام بعمليات التحليل

*** ما المقصود بتحليل البيئة الداخلية**

هي عملية تستهدف تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف بغرض إعداد المنظمه لإختيار الإستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الإستراتيجي الذي يهدف إلى الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الإستغلال المنظمه لمواردها ولإستثمار كفاءتها

المحاضره الخامسه / البيئه الداخليه للمنظمه

الكفاءات المتميزه والميزه التنافسيه

□ الكفاءات المتميزه

تعني **نقاط قوة المنظمه** وتتيح للمنظمه تميز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها وتمكنها من اكتساب ميزه تنافسيه (مثال : شركة تويوتا)

□ الموارد

وهي تشمل الموارد المالىه والماديه والبشريه والتكنولوجيه والعامل التنظيمي وتساعد هذه الموارد في خلق القيمه للمستهلكين

□ القدرات

تشير إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الإستخدام **الإنتاجي** . المهارات (القواعد التنظيميه ، والأساليب المعتاده في العمل والإجراءات ، النمط الذي تتبعه المنظمه في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخليه لتحقيق الأهداف التنظيميه

□ الميزه التنافسيه

هي **حجر الزاويه نحو التفكير استراتيجيا** ، ظهرت أواخر السبعينات من خلال شركة مكنزي للإستشارات لكن اليابانيون سبقوا ذلك حيث برعوا في بيع منتجاتهم في أسواق عالميه على الرغم من التغير في الظروف البيئيه . **مع بداية الثمانينات** بدأت تظهر فكرة الميزه التنافسيه في أمريكا وأوروبا وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر

* مفهوم الميزه التنافسيه

- بناء الإستراتيجيه وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق ، يكمن في ما تمتلكه المنظمه من ميزه تنافسيه تختلف بها كليا أو جزئيا عن غيرها من المنظمات في ذات الصنائه التي تعمل بها .
- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمه والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها
- هي عبارته عن خليط من أمور ماديه وغير ماديه
- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمه قياسا بغيرها من المنافسين
- أية منظمه صغيره أو كبيره يمكنها امتلاك الميزه التنافسيه شريطة أن تسخر إمكاناتها وقدراتها في الإستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين . إذن لابد من الإهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي

* مصادر الميزه التنافسيه

المدخلات : مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمه في عملها (الموجودات ، الموارد البشريه ...)

- قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين ➤ **مصدر قوه**
- ذات قيمه نادره وغير قابله للإحلال ومكلفه إذا ما تم تقليدها
- أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين
- امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لابد أن ترافقها الإستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجيه

ولقد قسم مايكل بورتر الأنشطة التي تحقق خلق الميزه التنافسيه إلى نوعين :

✓ الأنشطة الأساسيه :

وهي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للعملاء (مثل تسليم منتجات وخدمات العملاء وتوفير دعم بعد البيع) بحيث تكون أفضل من خدمات المنافسين

✓ الأنشطة الداعمه (المسانده) :

وهي التي توفر البنيه التحتيه التي تسمح بحدوث أنشطة القيمه الأوليه . ويكون قسم علاقات أصحاب أسهم الشركه ، ومجموعة أبحاث التسويق وقسم المحاسبه أمثله تؤدي أنشطة الدعم

المحاضره السادسه / تحليل المنظمه

* مقدمه

في ظل التعقيدات البيئيه التي تواجه منظمات الأعمال ، إزدادت أهمية تحليل الأوضاع الداخليه للمنظمه من الناحيه الإستراتيجيه وكذلك تحديد الموقف الإستراتيجي بهدف إعداد وصياغة الإستراتيجيه التي يتطلبها الموقف الإستراتيجي

* تحليل أوضاع المنظمه من منظور الميزه التنافسيه

يهدف مدخل الميزه التنافسيه لتوجيه المنظمه إلى تحقيق :

- كفاءه متفوقه
- جوده متفوقه
- تحديث متفوق
- إستجابته متفوقه لإحتياجات العملاء

* أسس بناء الميزه التنافسيه في المنظمه

- 📖 البحوث والتطوير
- 📖 تطوير الكفاءه الإنتاجيه
- 📖 تحديد متطلبات وظائف المنظمه في تحقيق الكفاءه المتفوقه
- 📖 تحقيق الجوده والإعتماديه المتفوقه

✎ تطوير القدرات البشرية
✎ إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين

أولا : الإهتمام بالبحوث والتطوير

تساعد عمليات البحوث والتطوير المنظمات على :

- ✓ تحقيق كفاءة أكبر
- ✓ تحقيق هيكل التكلفة

ثانيا : تطوير الكفاءة الإنتاجية

في ظل تطور الفكر الإنتاجي فقد ظهرت أنماط تفكير جديدة أدت إلى تحولات في الفكره التقليديه للإنتاجيه ، نتج عن ذلك ظهور فكرة الإنتاج المرن Lean Production والتي قَدّمت ك نموذج إنتاجي وكذلك فكرة فرق الإدارة الذاتية من خلال فكرة إن دفع الإستراتيجيه قدما يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية وقَدّم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا

يتيح النموذج السابق للمنظمه :

- زيادة الكفاءة
- تخفيض تكاليف الوحدة
- تصنيع المنتجات وفقا للمستهلك

ثالثا : تحديد متطلبات وظائف المنظمه في تحقيق الكفاءه المتفوقه

يقصد بذلك أن يكون للإستراتيجيات على مستوى وظائف المنظمه كبير التأثير على مستوى الكفاءه وإستراتيجيات المنظمه هي :

- إستراتيجية التسويق
- إستراتيجية الإنتاج
- إستراتيجية الموارد البشرية
- الإستراتيجية الماليه

* نماذج تحليل المنظمه

يقصد بنماذج تحليل البيئه الداخليه مجموعة من المداخل التي تمكن من إجراء التحليل الإستراتيجي للمنظمه وهي :

- مدخل سلسلة القيمة
- مدخل إعتمادية الموارد
- بطاقة الأداء المتوازنه
- المدخل الوظيفي
- تحليل النسب الماليه

أولا : سلسلة القيمة

وهو نموذج قُدم بواسطة مايكل بورتر ويعرّف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتمله للميزه التي تحققها الشركه على منافسيها

- ◀ تعرف سلسلة القيمة بأنها الأنشطة المولده للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي
- ◀ كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزه تنافسيه للمنظمه

◀ يمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى :

- ✓ الأنشطة الرئيسيه أو الأساسيه
- ✓ الأنشطة المدعّمه أو المساعدّه

💧 الأنشطة الأساسيه

تعرف الأنشطة الأساسيه بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع

◀ إن الموصفات التاليه إذا توافرت في نشاط ما فيمكن Porter يرى اعتباره أحد أنشطة القيمة الأساسيه :

١. أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبه مرتفعه من التكاليف
٢. أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقه مختلفه ومميزه عن المنافسين
٣. أن يكون مصدرا محتملا لتحقيق ميزه تنافسيه

* تنقسم الأنشطة الأساسيه إلى خمس فئات :

(١) الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخليه : وتشتمل على أوجه النشاط الخاصه بإستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها لإنتاج المنتج النهائي

- ٢) **العمليات :** وهي أوجه النشاط التي تحدد طبيعة عمل المنظمة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات
- ٣) **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجية :** وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات
- ٤) **التسويق والمبيعات :** وتشمل أوجه النشاط الخاصة بالترويج والإعلان وتدريب رجال البيع وحسابات العملاء وغيره من الأنشطة التي تعرف المستهلك بالمنتج أو تحفزه على الشراء
- ٥) **خدمات ما بعد البيع :** التي تدعم قيمة المنتج أمام العميل كخدمة الصيانه
- 💧 **الأنشطة المساعده**
- تعرف بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المنظمة وتشمل :

١. **المشتريات :** وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدبير احتياجات المنظمة من مختلف المدخلات من المواد الأولية ، الآلات
 ٢. **إدارة الموارد البشرية :** كخطيط القوى العاملة والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب
 ٣. **البحوث والتطوير التكنولوجي :** كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزه أو بحوث التسويق
 ٤. **البنية الأساسية للمنظمة (أنظمة الإدارة) :** وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الإستراتيجي والتنظيم والرقابه والماليه
- * إستخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة**

- الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك وتمثل فرص ربحيه للمنظمة
- إتاحة الفرص لتحسين الأداء
- تحقيق الدقه في قياس التكلفة
- المساعده في تحديد مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل

*** مدخل موارد المنظمة**

الموارد : هي كل الموجودات والإمكانيات والعمليات والمهارات الموارد ملموسه كالأراضي والأموال والمباني وقد تكون غير ملموسه كسمعة الشركه واسمها التجاري في السوق ، وصورتها الذهنيه لدى الجمهور ، وبراءات الإختراع والمهارات الفنيه والتسويقيه والخصائص التنظيميه والمعلومات والمعرفه

* مجالات الجداره

تستطيع كل منظمه في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجداره الرئيسيه والخاصه بها ويحقق لها المزايا التنافسيه المستمره ، إذ تعرف مجالات الجداره على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمه إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجداره من المصادر التاليه :

□ **مجالات تحقيق الكفاءه :** وتشمل القدره على جمع وتنسيق الموارد بكفاءه وفاعليه

□ **مجالات تحسين الكفاءه :** وتشمل القدره على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمه أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك

□ **مجالات الابتكار :** وتشمل القدره على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمه وعملياتها ومخرجاتها

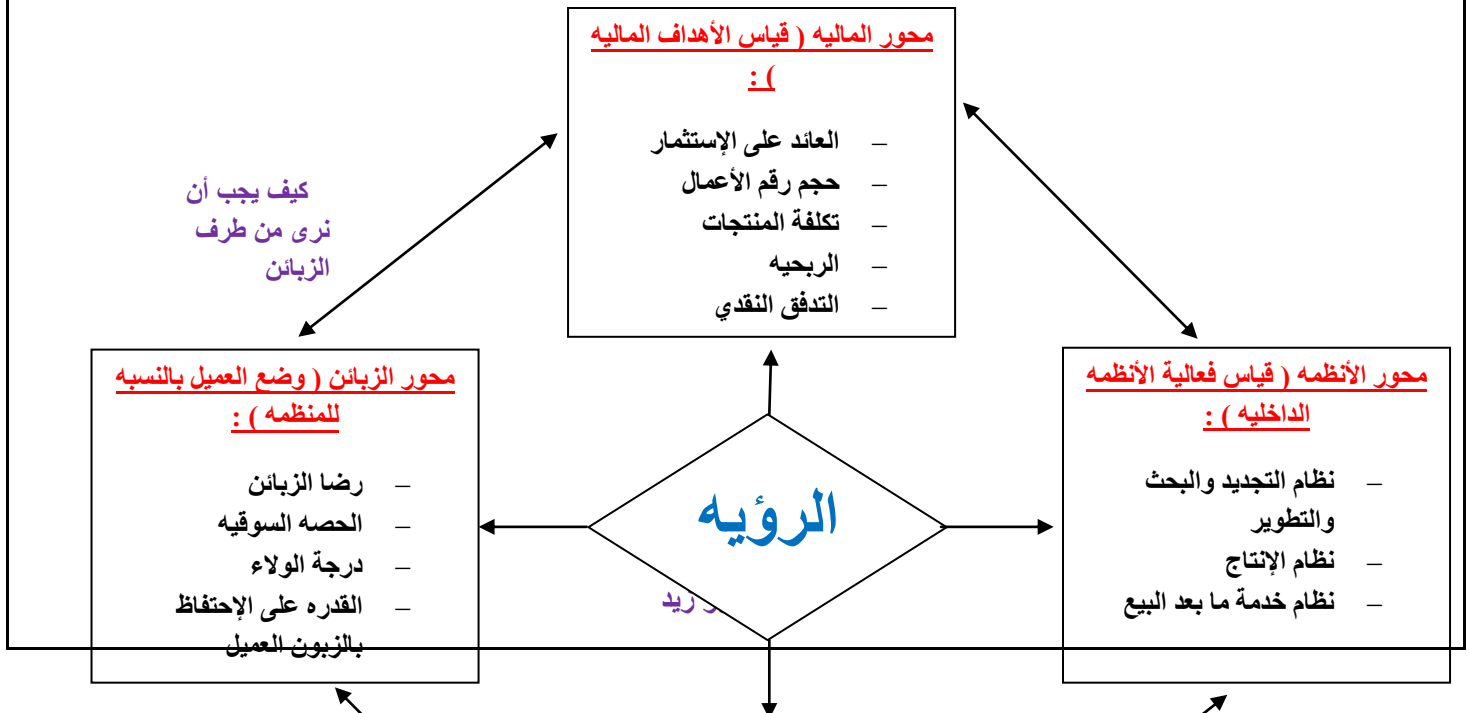
* بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد كلاً من (Robert.S. Kaplan et David . P. Norton) ونوقش لأول مره في جامعة (هارفارد) في عام ١٩٩٢ .

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء يهدف إلى مساعدة الشركه على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعه من الأهداف والقياسات الإستراتيجيه المترابطه

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



محور التعليم (مجالات النمو والتعليم

للمنظمة) :

- قدرات الموظف وإعادة توجيهها
- فعالية أنظمة المعلومات
- التحفيز وتحمل الإجراء للمسؤولية

على ماذا يجب أن يتمرن المستخدمون ؟

□ مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط

يعتبر هذا المدخل بحد ذاته طريقه للتحليل الداخلي كما يعتبر أداة يمكن الإعتماد عليها في المداخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة ، يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير . يعتمد على فكره واحده وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هاميين فمثلا عند حساب نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) نقوم بتقسيم الموجودات المتداولة على الخصوم المتداولة وللاستفادة من هذه النسبه ينبغي مقارنتها بثلاث نسب أخرى

□ نسب السنوات الماضية

فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنه بالعام السابق تعتبر نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعتبر نقطة قوه

□ متوسط النسبه في الشركات المنافسه

أي تقارن المنظمه نسبة السيولة الخاصه بها بالنسب الخاصه بالمنظمات المنافسه لمعرفة نقطة القوه والضعف

□ النسب المعياريه في الصناعه

فمن وجهة نظر إداريه ينبغي أن تكون نسبة السيولة نسبه معينه في صناعة ما في ظل ظروف معينه فإذا كانت نسبة السيولة في المنظمه أكبر من نسبة السيولة المعياريه تكون نقطة قوه يجب النظر إليها عند تحليل البيئه الداخليه ووضع الإستراتيجيات المناسبه مع وضع المنظمه ومؤشرات أدائها

المحاضره السابعه / أصحاب المصالح

* مقدمه

إن منظمات الأعمال ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفه في إطار البيئه التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف

بكونها تمتلك علاقات تفاعليه متباينه ، وفي صيغ وأشكال مختلفه ويطلق على تلك المجاميع أصحاب المصلحه وهم الذين تربطهم مع المنظمه مصلحه مشتركه

* أصحاب المصالح

١. المستثمرون
٢. العملاء
٣. المجتمع المحلي
٤. العاملون
٥. الجمعيات المهنيه
٦. الموردون
٧. الحكومات

* تحليل أصحاب المصالح

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :

١. إستكشاف موقف مختلف الأطراف المعنيه بالمؤسسه من القرارات التي تكون المؤسسه قائمه على إتخاذها
٢. التعرف على توزيع الأدوار والأهميه لكل طرف
٣. التعرف على الاختلافات بين مختلف الأطراف

* مراحل تحليل أصحاب المصالح

- (١) تحديد هدف وإجراءات التحليل
- (٢) حصر أهم أصحاب المصالح
- (٣) استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح
- (٤) تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح
- (٥) تقييم السلطه والأدوار الممكنه لأصحاب المصالح
- (٦) تقييم الإختبارات وإستعمال النتائج

يوجد مناهج مختلفه لإشراك ذوى المصلحه فى عملية التفكير الإستراتيجى :

- أ. يصاحب العمل نفسه
- ب. مع مجموعه من الزملاء الإداريين (من أعلى – إلى أدنى)

ج. أو بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصلحة (من أدنى - إلى أعلى)

*** الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل**

- ✓ المقابلات
- ✓ إستطلاع الرأي
- ✓ مناقشة النظراء / وكبار المسؤولين
- ✓ الملاحظة

المحاضره الثامنه / الإختيار الإستراتيجي

* مقدمة

يعتبر محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية هو اختيار إستراتيجيه تستطيع المنظمه من خلالها ارتياد النجاح في الوصول إلى الرؤيا التي تم تبنيها ولتحقيق الميزه التنافسيه ف عادة ما يتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفه من الإستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف

* بناء الإستراتيجيات (الإختيار الإستراتيجي)

الإختيار الإستراتيجي تحديد اتجاه مؤسسه ما في المرحله المقبله وعلى ضوء ذلك يتم إختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الإعتبار للتالى :

١. مقدرة البديل (الإستراتيجيه) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص / التهديدات – جوانب الضعف / القوه
٢. مقدرة البديل (الإستراتيجيه) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبيه

* نموذج SWOT

التحليل الرباعي (القوه / الضعف – الفرص / التهديدات) .

يشير هذا التحليل إلى وجود أربع استراتيجيات بديله مستقله عن بعضها وقد تتداخل هذه الإستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت وحسب تحليل SWOT تنقسم البدائل الإستراتيجيه إلى أربعة بدائل :

١- نقاط القوه / الفرص

- التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجيه .
- وضع الإستراتيجيات التي تعمل على الإستفاده من نقاط القوه في السعي لتحقيق الفرص الخارجيه الممكنه
- تكمن أهمية هذه الإستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيره المدى

٢- نقاط القوه / التهديدات

- التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسه

◀ وضع الإستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوه للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسه

٣- نقاط الضعف / الفرص

- ✓ التركيز على مجالات التطوير والتحسين
- ✓ وضع الإستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديد من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوه)
- ✓ تساعد هذه الإستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير

٤- نقاط الضعف / التهديدات

- ✍ التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها
- ✍ وضع الإستراتيجيات التي تساعد على تجنب التخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف
- ✍ يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير :
- ❖ استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوه
- ❖ استراتيجيات وقائيه للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدته

* من خلال SWOT تتحقق الجوانب التاليه :

- ❖ نحدد الفرص المتوفره في البيئه الخارجيه
- ❖ نحدد التهديدات والمخاوف في البيئه الخارجيه
- ❖ نحدد نقاط القوه المتوفره لدى المؤسسه (مزايا تنافسيه)
- ❖ نحدد نقاط الضعف الموجوده لدى المؤسسه

المحاضرة التاسعة / الإختيار الإستراتيجي – مصفوفة بوسطن

لإختيار الإستراتيجيه الملائمه بالنسبه لمنتج أو مجموعه من المنتجات ، لابد من الربط بين تقييم عوامل البيئه الخارجيه والداخليه وبين بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في إختيار الإستراتيجيه التي تناسب الظروف الموقفيه التي تواجه المنظمه وتعتبر مصفوفة بوسطن واحده من تلك النماذج .

* نموذج مجموعه بوسطن الإستشاريه

وهو أهم وأكثر النماذج قبولا وإتفاقا ويتألف هذا النموذج من مصفوفه ذات بُعدين أو محورين رئيسيين هما :

□ **البُعد الأول :** هو المحور الأفقي في المصفوفه ويعبر عن حصة السوق النسبيه

□ **البُعد الثاني :** هو المحور العمودي وهو نمو السوق

وتنقسم المجموعه إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو خدمه داخل السوق وهى :

١. النجوم
٢. علامة الإستفهام
٣. إدرار النقديه (البقره)
٤. خليه الوضع المضطرب (الكلب)

المربع الأول : علامات الإستفهام

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عاليه في الصناعه وحصه سوقيه منخفضه ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجيه التاليه :

- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقيه

- إتباع إحدى استراتيجيات الإنكماش أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق
- إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي أي الإحتفاظ بمعدل

المربع الثاني : النجوم

- ☞ هي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بإرتفاع معدل النمو وكذلك إرتفاع في الحصة السوقية
- ☞ على المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو

المربع الثالث : إدار النقدية (البقره)

- ☞ هي وحدات أعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيره وتدر مبالغ نقدية كبيره وأرباحا عاليه
- ☞ تتمتع بمركز تنافسي قوي وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطى أو منخفض أو آخذا بالتدهور .
- ☞ الإستراتيجيات المناسبه للمنظمه أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحاله هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمه مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديده ومتعدده أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجوميه

المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)

- تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق
- تتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح
- قد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمه وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمه
- تتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإنكماش المتعدده مثل :
- أ. إستراتيجية الحصاد
- ب. إستراتيجية التصفية
- ج. إستراتيجية الهنדרه

* العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج

تمر أي سلعه بعدة مراحل في حياتها هي :

١. مرحلة التقديم

- هذه المرحلة تتسم بمبيعات منخفضة للمنتج أي حصة المنظمة التسويقيه تكون منخفضة أي مركز تنافسي منخفض
- هناك معدل نمو في مبيعات المنتج في السوق بصفه عامه أي أن المنظمة تكون في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع علامات الإستفهام

٢. مرحلة النمو

- ✍ تنمو مبيعات المنظمة في مرحلة النمو
- ✍ ترتفع حصتها التسويقيه مما يقوي مركزها التنافسي وذلك لإنتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها
- ✍ تنتقل المنظمة إلى المربع الأول الذي يكون فيه معدل النمو في السوق عالياً ، وحصة المنظمة عاليه
- ✍ أي تكون فيه المنظمة في مربع النجوم من نموذج جماعة بوسطن

٣. مرحلة النضوج

- أوائل هذه المرحلة يكون هناك نمواً في المبيعات والأرباح
- تتأثر في المرحلة السابقه وهي مرحلة النمو وبذلك تقع في المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو البقره الحلوب نظراً لأن مركزها التنافسي عالي
- أن معدل نمو مبيعات المنتج في السوق منخفضة ويعقب ذلك إستقراراً في المبيعات عند حدود معينه
- وفي نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركه أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق
- تتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها
- وإذا لم تستطيع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط

٤. مرحلة الهبوط أو التدهور

- ✓ تتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات الخاصه بالشركه أي انخفاض حصة الشركه وتدهور مركزها التنافسي بالإضافة إلى انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعات ككل
- ✓ تكون المنظمة في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب
- ✓ يتحتم عليها اتباع استراتيجيه معينه من استراتيجيات الإنكماش

* خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن

١. تحديد القطاعات السوقيه التي من خلالها تسوق المنظمة منتجاتها حتى يمكن أن تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع
٢. تحديد خصائص المصفوفه بالنسبه لكل قطاع سوقي ، أي تحديد كلاً من :

- معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي
- الحصه السوقيه للمنظمه في كل قطاع من القطاعات

٣. تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة
٤. اختيار الإستراتيجيه الملائمه
٥. القيام بمراجعة مستمره للإستراتيجيات المختاره

المحاضره العاشره / الإختيار الإستراتيجي

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE)

* مقدمه

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي التصرف عباره عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير إلى أربعة إستراتيجيات تتبعها المنظمه وفقاً لموقعها في المصفوفه وهي :

- (١) الإستراتيجيات الهجوميه
- (٢) الإستراتيجيات المتحفظه
- (٣) الإستراتيجيات الدفاعيه
- (٤) الإستراتيجيات التنافسيه

* مكونات الإستراتيجيه

تتكون الإستراتيجيه من أربعة أبعاد :

- ◀ المركز المالي
- ◀ الميزه التنافسيه

◀ الإستقرار البيئي
 ◀ قوة أو مركز الصناعة

* خطوات إعداد المصفوفة

١. إختيار مجموعه من المتغيرات لتحديد المركز ، الميزه التنافسيه ، الإستقرار البيئي ، مركز الصناعة
٢. تخصيص قيم رقميه لكل بُعد من أبعاد المصفوفه الأربعة حسب الأهميه
٣. حساب درجة متوسطه لكل من الأبعاد الأربعة
٤. رصد الدرجات المعطاة لكل بُعد من الأبعاد الأربعة
٥. تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمه تمهيدا لتحديد نوع الإستراتيجيات المناسبه

الشكل العام للمصفوفه



* تحديد الموقف الإستراتيجي بناءً على المصفوفة

تتكون المصفوفة من أربعة محاور :

١. الوضع المتحفظ : يتحقق عندما تكون المنظمة ذات موقف قوي وليس لديها ميزه تنافسيه ملموسه أو ملحوظه على منافسيها وتعمل في ظل بيئه مستقره وتتمتع بمركز ضعيف داخل الصنائه
٢. الوضع الهجومي : يتحقق عندما تكون المنظمة ذات مركز مالي قوي وتعمل في صناعة قويه وفي ظل بيئه خارجيه مستقره وتتمتع بميزه تنافسيه عن منافسيها
٣. الوضع التنافسي : يتحقق الموقف التنافسي عندما تعمل المنظمة داخل صنائه جذابه وبيئه غير مستقره يمكنها من التنافس لما لديها من ميزه تنافسيه ولكن يمكن أن يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي
٤. الوضع الدفاعي : يمثل موقفا سلبيا ويكون عندما يكون المركز المالي ضعيفا وتعمل أيضا داخل صناعة ضعيفه وبيئه خارجيه غير مستقره وتتصف بوجود ميزه تنافسيه محدوده مقارنة بمنافسيها

* البدائل الإستراتيجيه داخل مصفوفة SPACE

- أ. الوضع المتحفظ : في ظل هذا الوضع يتم المحافظه على إستراتيجية التركيز من خلال :
 - ✓ بقاء الوضع على ما هو عليه
 - ✓ أو التنويع إلى أسواق جديده
 - ✓ إتباع إستراتيجية التنويع المجمع
- ب. الموقف الهجومي : في ظل هذا الوضع فإنه :
 - ◀ تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزااحمين
 - ◀ إتباع إستراتيجية التركيز
- ج. الوضع التنافسي : في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمه إتباع الآتي :
 - ☞ يمكن للشركه الإندماج في مجموعه أعمال كبرى أو توليد رأس مال كافٍ داخليا
 - ☞ لزيادة كفاءة إستغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسيه
 - ☞ يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي
- د. الوضع الدفاعي : في ظل هذا الوضع :
 - يتبع إستغلال المزيد من الموارد
 - إتباع إحدى الإستراتيجيات التاليه :

- التخفيض
- التصفيه
- التخلص بالبيع

المحاضره الحاديه عشر / مصفوفه جنرال اليكتريك / ماكينزي

* مقدمه

مصفوفه جنرال اليكتريك / ماكينزي هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال وقد قامت مجموعه ماكينزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في نموذج بوسطن

* تعريف محفظة الأعمال

تشير محفظة الأعمال إلى مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجيه بالمنظمه التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين .

* مفهوم السوق الذي يتم خدمته

يشير إلى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال .

□ **يعبر عن محفظة الأعمال** في شكل مصفوفة أم شبكة بحيث توزع وحدات

الأعمال داخل خلايا المصفوفة وفقاً لمحورين :

١. محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة

٢. محور أفقي : الوضع التنافسي

*** مصفوفة محفظة الأعمال**

	مرتفع	منخفض
منخفضه		
مدى جاذبيه		
مرتفعه		

*** تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية**

تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع الأعمال وخط الإنتاج أو مركز ربحية داخل المنظمه يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعه محدده من المنتجات المترابطه وخدمة مجموعه معينه من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين

*** مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي**

تعبر هذه المصفوفة عن نموذج يتكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي كما في الشكل التالي :

قوة وحدة الأعمال / مدى جاذبية الصناعة

مرتفعه قوى	متوسط	ضعيف
منخفضه		
متوسطه		

* معايير تقييم وحدة الأعمال (الموقف التنافسي)

- ◀ حصة السوق النسبيه
- ◀ هامش الربح بالمقارنه مع المنافسين
- ◀ مقدرة التنافس على أساس السعر
- ◀ الجوده
- ◀ معرفه التامه بالمستهلك أو السوق
- ◀ جوانب القوه أو الضعف التنافسيه
- ◀ الإمكانيات التكنولوجيه
- ◀ القدرات الإداريه
- ◀ الكفاءات البشريه
- ◀ البحوث والتطوير
- ◀ الإبداع

* معايير تقييم جاذبية الصناعة

- 🔲 حجم السوق
- 🔲 معدل نمو السوق
- 🔲 إستقرار توزيع المنافسين
- 🔲 أرباح الصناعة
- 🔲 موسمية الطلب
- 🔲 دورة الأعمال
- 🔲 تأثير العوامل الإجتماعيه

مثال توضيحي لتطبيق المصفوفه

جاذبية الصناعة	القيمه	الترجيح	النتيجه	قوة السوق	القيمه	الترجيح	النتيجه
حجم السوق	٣	٠,٣٠	٠,٩	النصيب من السوق	٤	٠,١	٠,٠٤

١,٥	٠,٣	٥	معدل النمو	٠,٤	٠,٢٠	٢	معدل النمو
٠,٢٥	٠,٠٥	٥	نوعية المنتج		٠,٠٥	١	استقرار وتوزيع المنافسين
٠,٤	٠,٠٨	٥	تشكيلة المنتجات	٠,٠٥	٠,٢٠	٥	مستوى الأسعار
٠,٢	٠,١	٢	صورة العلامة	١	٠,١٥	٢	عائد القطاع
٠,٨	٠,٢	٤	تنافسية الأسعار	٠,٣		٠	الضغوط البيئية
٠,٢١	٠,٠٧	٣	نوعية الأفراد			٠	العوائق القانونية
٠,٠٥	٠,٠٥	١	الإبداع والبحث والتطوير			٠	المناخ الاجتماعي
٠,٠٥	٠,٠٥	١	حصة كل وحدة من المبيعات	٠,١	٠,٠٥	٢	عوائق الدخول الخاصة بالقطاع
		٠	النصيب من السوق لكل وحدة	٢,٧٥	١٠٠		المجموع
٣,٥	١٠٠						

المحاضره الثانيه عشر / أنواع الإستراتيجيات

* الإستراتيجيات على مستوى المنظمه

تمثل هذه الإستراتيجيات مدخلا لتوجيه تصرفات المنظمة وهي إثنى عشر إستراتيجية :

- (١) إستراتيجية النمو المتمركز / يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح
- (٢) إستراتيجية تنمية السوق / ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع والمدخل حق الإمتياز
- (٣) إستراتيجية تنمية المنتج / ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية (الشاشات البلازما)
- (٤) إستراتيجية الابتكار / ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقادمة
- (٥) إستراتيجية التكامل الأفقي / يقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة
- (٦) إستراتيجية التكامل الرأسي / ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها وكذلك إنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين
- (٧) إستراتيجية المشروعات المشتركة / وتعني تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى
- (٨) إستراتيجية التنوع المترابط / يقصد بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو المنتجات
- (٩) إستراتيجية التنوع غير المترابط / يقصد بها الإستحواذ أو الإندماج مع شركة أخرى مختلفه تماما من حيث نوعية الأعمال
- (١٠) إستراتيجية تقليص النشاط / يقصد بها مواجهة الإتجاهات السلبية في الأرباح من خلال منتجات متنوعه لتخفيض التكلفة
- (١١) إستراتيجية التخلص / ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
- (١٢) إستراتيجية التصفية / يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها

* إستراتيجيات الإستثمار

وهي مجموعه من الإستراتيجيات التي تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب إستثمارها حتى يمكن تحقيق ميزه تنافسيه ، وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي :

١) إستراتيجيات مرحلة النمو الأولى :

تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجيه إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسيه متواصله

٢) إستراتيجيات مرحلة النمو :

وهي إستراتيجية تتبع لتمكين الشركه من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع

٣) إستراتيجيات مرحلة الركود :

وهي إستراتيجيه تهدف إلى زيادة حصة الشركه السوقيه وتتبع هذه الإستراتيجيه في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزياده البطيئه في الطلب

٤) إستراتيجيات مرحلة التشبع :

تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصنائه بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات إستراتيجيتي التمييز والقياده في التكلفه

٥) إستراتيجيات مرحلة التدهور :

في مرحلة تدهور الصنائه يشهد الطلب يكون الطلب منخفضا ، المنظمات تتبع إحدى الإستراتيجيات التاليه :

✓ إستراتيجية تركز السوق

✓ إستراتيجية التصويب

✓ إستراتيجية تخفيض الأصول

✓ إستراتيجية التصفيه

* إستراتيجيات دخول الأسواق العالميه

١. إستراتيجية التصدير

٢. إستراتيجية التراخيص

٣. إستراتيجية الأنواع المشتركه

٤. التحالفات الإستراتيجيه

* الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزه متواصله ومستمره عن المنافسين ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات :

١ / إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنه مع المنافسين وذلك لتحقيق بعض المزايا وهي (الموقع الأفضل بين المنافسين – الحصانه ضد العملاء الأقوياء – أن تصبح المنظمه في مأمن من الموردين الأقوياء – إحتلال مركزاً تنافسيا ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد)

٢ / إستراتيجية التمييز :

وهي إستراتيجية تبنى على أساس التفوق في المجالات التاليه :

✍ التفوق الفني

✍ الجوده

✍ تقديم خدمات مساعده أكبر للمستهلك

٣ / إستراتيجيات التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجيه إلى بناء ميزه تنافسيه والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصه لمجموعه معينه من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد ، أو التركيز على إستخدامات معينه للمنتج

المحاضرہ الثالثہ عشر / التنفيذ الإستراتيجي

* مقدمہ

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجيه من أهم المراحل التي تمر بها إدارة إستراتيجيات المنظمه لأنها تحدد الترتيبات الداخليه للمنظمه والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجيه

* تعريف التنفيذ الإستراتيجي

يقصد بالتنفيذ الإستراتيجي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذيه والموازنات والإجراءات

* خطوات التنفيذ الإستراتيجي

هناك ثلاثة عشر خطوه متابعه لتنفيذ الإستراتيجيه هي :

١. تحديد الإستراتيجيه
٢. تحديد المهام الإداريه
٣. تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمه (إعادة الهيكلة)
٤. فرض علاقات السلطه
٥. تخصيص الموارد لوحدات الأعمال والإدارات الوظيفيه
٦. وضع السياسات المسترشده بها
٧. توضيح الأهداف لمختلف المديرين
٨. وضع طرق لعملية قياس الإستراتيجيه
٩. بناء نظام إدارة معلومات
١٠. وضع نظام للحوافز
١١. العمل على تطوير وتنمية المواهب الإداريه

١٢. التأكد من وضوح آليات الرقابة

١٣. تقديم النتائج وتقدير الفجوات وتقديم المعلومات المرتده

* نموذج ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية

قدّمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبع خطوات أشارت المجموعة إلى أنها ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية :

١. النظره إلى الإستراتيجيه على أساس إنها تحقق الميزه التنافسيه
٢. تحقيق التكامل بين المكونات المختلفه للهيكل التنظيمي
٣. إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفه
٤. أسلوب العمل
٥. الهيئه الإداريه
٦. القيم المشتركه
٧. المهارات

* القواعد الرئيسيه لتنفيذ الخطط الإستراتيجيه

- ١/ إلتزام الرئيس التنفيذي بالتأكد من صنع وإتخاذ القرارات بشأن الإستراتيجيه
- ٢/ الموائمه داخل التنظيم الحالي للمنظمه
- ٣/ أن تجعل الخطط الإستراتيجيه جديره بالثقه
- ٤/ إعداد وتخصيص الموارد
- ٥/ توافق الإستراتيجيات مع الثقافه الخاصه بالمنظمه أو وحدة الأعمال
- ٦/ إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجيه
- ٧/ ربط الحوافز بالإستراتيجيه

* الهياكل التنظيميه والتنفيذ الإستراتيجي

يرى عدد من المفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجيه أنه يجب أن يتبع الهيكل التنظيمي للإستراتيجيه التي تتبناها الإدارة العليا ويرى **الفريد تشاندلر** أحد مفكري الإدارة الإستراتيجيه أن التغييرات في إستراتيجيه النمو للمنظمه تؤدي إلى ظهور مشاكل إداريه جديده ويتطلب ذلك هيكلا تنظيميا جديدا أو إعادة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي

* العلاقة بين نمو المنظمات – الإستراتيجيه – الهيكل

هناك علاقة بين نمو المنظمات والإستراتيجيه والهيكل التنظيميه حيث تتغير إستراتيجيه المنظمه وهيكلها في حالة :

- ١) زيادة حجمها
- ٢) قيامها بالتنوع إلى منتجات أسواق جديده والتوسع من حيث نطاقها الجغرافي

* المركزيه واللامركزيه

تتيح اللامركزيه لمديرى الإستراتيجيه :

١. فرصه لتخصيص أطول وقت لصنع القرارات الإستراتيجيه
٢. يمكنهم صنع قرارات أكثر فعاليه وأفضل من منظور التخطيط الإستراتيجي

* الإستراتيجيه ونظم الحوافز

توجد مجموعه من الإعتبارات يجب مراعاتها لضمان تحقيق التوافق بين الإستراتيجيه ونظام الحوافز في مستوى مديرى الإستراتيجيه وهى :

١. الأهداف والمسؤوليات وتاريخ إنجازها
٢. مستويات الأداء الإستراتيجي كأساس لتحديد نظام الحوافز
٣. مقارنة مستويات الأداء الفعلي وأهداف الأداء

المحاضره الرابعه عشر / التنفيذ الإستراتيجي

* مقدمه

الرقابه هي المرحله الأخيره من مراحل إدارة الإستراتيجيه والغرض من هذه المرحله التحقق من إنجاز إستراتيجيات المنظمه للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمه

* أدوات الرقابه الإستراتيجيه

١. نظم الرقابه الإستراتيجيه
٢. آليات الرقابه الإستراتيجيه
٣. مراجعة الإستراتيجيه
٤. مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجيه
٥. المؤشرات الماليه لتقييم الأداء الإستراتيجي
٦. القياس المقارن لأداء العمليات

* نظم الرقابه الإستراتيجيه

يتصف نظام الرقابه الإستراتيجيه الفعال بثلاث خصائص وهي :

(١) المرونه

٢) تقديم المعلومات الصحيحة

٣) إمداد المديرين بالمعلومات

* خطوات الرقابة الإستراتيجية

- تحديد مستويات الأداء المستهدف
- إعداد نظم القياس والضبط
- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفه
- تقييم النتائج وإتخاذ التصرف الملائم

* آليات الرقابة بإستخدام الحوكمه

تعبّر عن العلاقة بين الأطراف المتعدده المشاركه في تحديد توجه وأداء المنظمات وهم :

✎ أصحاب الأسهم

✎ الإدارة

✎ مجلس الإدارة

* مراجعة الإستراتيجية

تعرف مراجعة الإستراتيجية بأنها عملية فحص ودراسة لإستراتيجية المنظمه ككل أو إستراتيجية وحدات الأعمال المختلفه داخلها بغرض معرفة مدى تحقيق الإستراتيجيات للنجاح . وأسباب قيام المنظمه بمراجعة الإستراتيجية :

- ❑ فشل الإستراتيجية الحاليه في إحداث النتائج المرغوبه
- ❑ حدوث تغيير جوهري وأساسي في البيئه الخارجيه للمنظمه
- ❑ توقع حدوث فجوه في التخطيط بين الأهداف الماليه الموضوعه للشركه والنتائج المنتظره
- ❑ وجود فريق إداره جديده يرغب في وضع بصماته بإتخاذ مجموعه من التصرفات

* مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية

تراجع مهام الإدارة الإستراتيجية في قائمه تلخص الموضوعات الرئيسيه في مجال الإدارة الإستراتيجية وفي مجال صنع القرارات الإستراتيجية على النحو التالي :

- (١) تقييم الأداء الحالي
- (٢) مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا
- (٣) تحليل البيئة الخارجية
- (٤) تحليل البيئة الداخلية
- (٥) تحليل العوامل الإستراتيجية
- (٦) تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة
- (٧) تنفيذ الإستراتيجية والإستراتيجيات المختارة
- (٨) مراجعة وتقييم الإستراتيجية المقترحة والأداء

* المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي

ويقصد بذلك :

- ✓ النسب المالية
- ✓ نسب السيولة
- ✓ نسب الرفع المالي
- ✓ نسب النشاط والدوران
- ✓ نسب الأسهم
- ✓ نسب النمو

* القياس المقارن لأداء العمليات

يعرّف القياس المقارن لأداء العمليات بأنه عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز . يتم قياس الأداء المتميز عبر المراحل التالية :

- الاستعداد للتغيير
- إختيار العمليات المحورية
- تشكيل فرق العمل المكلفه بمعايرة العمليات
- تحديد أفضل الممارسات
- تنفيذ أفضل الممارسات

الواجبات

الواجب الأول

١- يرجع كلمة استراتيجية إلى أصل يوناني وتعني :

- فن تطبيق التجاره
- فن الإستثمار
- فن التعاملات الإقتصادية
- فن إستخدام القوى

٢- تعبّر الرؤية الإستراتيجية عن :

- الخصائص المميزه للمنظمه

- آمال وتطلعات المؤسسه
- المهددات والفرص أمام المنظمه
- أوضاع وإمكانات المنظمه

٣- يشمل تحليل البيئة الإقتصادية :

- القوى الإقتصادية
- القوى الإجتماعيه
- القوى التكنولوجيه
- كل ما سبق ذكره

الواجب الثاني

١- حدّد مايكل بورتر خمس قوى بوصفها تشكل تهديدا ومخاطر على المنظمه منها :

- الإستثمار المالي للشركات
- دخول السلع للأسواق
- دخول منافسين جدد للصناعه
- إصدار الصكوك الإستثماريه

٢- من المفاهيم الأساسيه التي يطرحها مدخل الموارد :

- القدرات والكفاءات المحوريه
- الإحتفاظ بالإنتاجيه والجوده
- المنتجات سهله الإستخدام
- تقييم الأداء الإستراتيجي

٣- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيله :

- للربط بين الإستراتيجيه والأهداف
- للربط بين التنظيم والأسواق
- للربط بين الإداره والأسواق
- للربط بين العاملين والتنظيم

الواجب الثالث

١- من الأدوات التي تساعد الإداره على اختيار الإستراتيجيات :

- القوى التنافسيه العامه
- الابتكار والتعلم التنظيمي
- مصفوفة جنرال اليكتريك

– مصفوفة العمل التنظيمي

٢- تحقق اللامركزية الإدارية عدة فوائد منها :

- عدم إمكانية التفويض لصنع القرارات الإستراتيجية
- عدم إمكانية إتخاذ جميع القرارات الإستراتيجية
- إعطاء وقت أطول لصنع القرارات الإستراتيجية
- إمكانية تركيز القرارات الإستراتيجية

٣- يساعد التوافق بين الإستراتيجية والسياسات والإجراءات على :

- البناء التنظيمي القوي نحو تنفيذ الإستراتيجية
- البناء الداعم للقوى العامة الإستراتيجية
- البناء الرقابي لتقييم البيئة الإستراتيجية
- البناء الداعم لوحدة الأعمال الإستراتيجية

٤- من الأدوات المستخدمة لتحقيق الرقابة الإستراتيجية :

- المراجعة العامة
- المراجعة الإدارية
- المراجعة الإستراتيجية
- المراجعة المرحلية

أسئلة المراجعة

تتم التجزئة الإستراتيجية : - بعد الإختيار الإستراتيجي - بالتوازي مع الإختيار الإستراتيجي - قبل الإختيار الإستراتيجي - بغض النظر عن الإختيار الإستراتيجي	(١)
إلى جانب البُعد المالي وُبعد الموارد البشرية تغطي بطاقة الأداء المتوازن : - بُعد الموردين وُبعد الإنتاج - يُعد العمليات وُبعد الزبائن - بُعد العمليات وُبعد الإنتاج - بُعد التسويق وُبعد الزبائن	(٢)

يصنّف معدل النمو الإقتصادي ضمن : - العوامل الإقتصادية - العوامل السياسيه - العوامل الإجتماعيه - العوامل الماليه	(٣)
ترتبط الرقابه الإستراتيجيه بشكل قوي مع : - أصحاب المصلحه - نظم التسعير - الهيكل التنظيمي - التخطيط الإستراتيجي	(٤)
حسب نموذج السلطه والشرعيه والإلحاح فإن أصحاب المصلحه الذين لهم سلطه لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعيه ولا الطلبات الملحه وتكون علاقتهم بالمؤسسه قليله هم : - النائمون - التقديريون - المطالبون - المسيطرون	(٥)
يقترح نموذج سووت على المنظمه تبني استراتيجيه الإنتظار حينما يكون لها : - نقاط قوه وفرص - نقاط قوه ومخاطر - نقاط ضعف وفرص - نقاط ضعف ومخاطر	(٦)
يعرف Mintzberg الإستراتيجيه بأنها : - خطه - وضعيه - نموذج - كل مركب	(٧)

يصطلح على مجموعة المنتجات والخدمات المتجانسه الموجهه إلى سوق معينه ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجيه واحده باسم : - التجزئه الإستراتيجيه - التحليل الإستراتيجي - وحدات الأعمال الإستراتيجيه - دورة حياة المنتج	(٨)
لتحديد رسالة المنظمه نسأل عن : - طبيعة الأعمال (Business) التي تقوم بها المنظمه - ممولي المنظمه - المدالذي تخطط له المنظمه - طبيعة موارد المنظمه	(٩)
- حوكت الشركات هي مجموعة من الأطر التنظيميه والإداريه والقانونيه والماليه التي تنظم العلاقه بين : - الإداره والملاك وأصحاب المصالح الأخرى - الإداره والملاك - الإداره والموظفين - الإداره والممولين	١٠) (
يهدف تحليل أصحاب المصلحه إلى معرفة : - الإمكانيات والقدرات الماليه لأصحاب المصلحه - موقف وسلوك أصحاب المصلحه تجاه استراتيجيه المنظمه - قدرة تأثير أصحاب المصلحه على سوق المنظمه - دور مختلف أصحاب المصلحه في تحقيق الربح بالمنظمه	١١) (
يعرف بأنه تقديم منتجات موازيه للمنتجات الحاليه قد تكون مكمله لها أو مشتقه منها أو منافسه لها : - التكامل الرأسي إلى الأمام - التكامل الرأسي إلى الخلف - التنويع غير المترابط - التكامل الأفقي	١٢) (

بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن بهدف : - تحديد المزايا التنافسية للمنظمة - تقييم أداء المنظمة - إجراء المراجعة الإستراتيجية للمنظمة - التقييم المالي للمنظمة	١٣) (
من بين متغيرات اعتماد الهيكله التي يتم استخدامها لتحديد الخيارات التنظيميه الاساسيه : - الربحيه - مدى التخصص في العمل - المزايا التنافسيه - رأس المال	١٤) (
من مزايا استراتيجيه التخصص : - ثقافة أحاديه وغياب المنافسه داخل المنظمه - خطر زوال مجال النشاط - هياكل تنظيميه بسيطه وسهولة تحديد الأفضليه التنافسيه - مرونة ضعيفه وإمكانيات تكيف محدوده	١٥) (
ينتهي التخطيط الإستراتيجي بـ : - إعداد الخطط التنفيذيه - إعداد الخطط الإستراتيجيه - إعداد خطط التعامل مع أصحاب المصلحه - إعداد جميع أنواع الخطط بالمنظمه	١٦) (
يعرف بأنه الدراسه التحليليه لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجيه المنظمه ومزاياها التنافسيه وتراهن استمرارها : - التحليل الإستراتيجي - تحليل أصحاب المصلحه - التحليل التشغيلي - تحليل المزايا التنافسيه	١٧) (
يقوم التحليل المصفوفي على مبدأ تمثيل أنشطة المنظمه بناء على : - تقاطع بعدي التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي - تحليل وضعيه المنظمه في السوق - القدرات الإستراتيجيه المتاحه للمنظمه - الخيارات الإستراتيجيه للمنظمه	١٨) (

حسب نموذج الساعه الإستراتيجيه حينما يكون عرض المنظمه أفضل قيمه من عرض المنافسه وبأسعار أكثر فإنها تتبنى : - استراتيجيه التمييز نحو الأسفل - استراتيجيه هجينه - استراتيجيه التفخيم دون زياده السعر - استراتيجيه التفخيم بتمييز نحو الأعلى	(١٩) ()
حسب نموذج سلسله القيمه لـ Porter الوظائف التي تخلق القيمه في المنظمه هي : - وظائف الدعم فقط - الوظائف الأساسيه فقط - وظائف الدعم والوظائف الأساسيه معا - الوظائف الثانويه	(٢٠) ()

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ

حسب نموذج السلطة والشرعية والإلحاح فإن أصحاب المصلحة الذين لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة هو : (١) - النائمون - التقديريون - المطالبون - المسيطرون	
يصنّف معدل النمو الاقتصادي ضمن: (٢) - العوامل الاقتصادية - العوامل السياسية - العوامل الاجتماعية - العوامل المالية	
ركّزت طرق تقييم الأداء التقليدية على : (٣) - البُعد المالي - بُعد الموارد البشرية - البُعد التسويقي - البُعد الإنتاجي	
حسب نموذج دورة حياة المنتج تنعدم اقتصاديات الحجم في المرحلة : (٤) - الأولى من الدورة - الثانية من الدورة - الثالثة من الدورة - الرابعة من الدورة	
حسب Mintzberg ينقسم كل تنظيم إلى : (٥) - ثلاثة أجزاء - ستة أجزاء - خمسة أجزاء - أربعة أجزاء	

حوكمة الشركات في مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين : - الإدارة والملأ وأصحاب المصالح الأخرى - الإدارة والملأ - الإدارة والموظفين - الإدارة والممولين	(٦)
المنظمة المتخصصة تتطور جغرافيا ب : - الإحتفاظ بالأسواق القائمة - غزو أسواق جديدة - تقديم منتجات جديدة - تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة	(٧)
من بين ما يهدف إليه تحليل البيئة الداخلية : - تشخيص القدرات الاستراتيجية للمنظمة - معرفة الفرص السوقية المتاحة - تحليل المزايا التنافسية للمنافسين - معرفة إتجاهات الممولين	(٨)
من بين ماتسعى إليه الرقابة الإستراتيجية في المنظمة : - ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة - تنفيذ الخطط القصيرة المدى للمنظمة - ضمن تحصيل ديون المنظمة على الزبائن - إدارة فعالة لدوران المخزون	(٩)
من معايير تقييم مدى مناسبة البديل الاستراتيجي : - تحليل الخطر - تحليل أصحاب المصلحة - تحليل التدفقات النقدية - تحليل سووت	(١٠)
الجزء الوسيط بالتنظيم الذي يربط بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي بعلاقات السلطة والمسؤولية في التشكلات التنظيمية لـ Mintzberg هو : - الدعم الفني - الدعم اللوجستي - الخطوط السلمية - الإيدولوجيا	(١١)

لتحديد رسالة المنظمة نسأل عن : - طبيعة الأعمال (Business) التي تقوم بها المنظمة - ممولي المنظمة - المدى الذي تخطط له المنظمة - طبيعة موارد المنظمة	١٢) (
حينما تحدث المنظمة تغييرا جذريا في القيمة التي تقدمها للزبون وفي سلسلة القيمة تكون قد تبنت : - استراتيجيات التحسين التدريجي - استراتيجيات مشوشة - استراتيجيات القطيعة - استراتيجيات التكامل الامامي	١٣) (
تعرف ،،،،، بأنها نظام القيم والمعتقدات والعادات التي .. : - ثقافة المنظمة - الميزة التنافسية - ثقافة الفرد -	١٤) (
تتضمن مصفوفة Mckiesy : - أربع خانات - ست خانات - تسع خانات - عدد عشوائي من الخانات بحسب المتغيرات الإستراتيجية	١٥) (
يقوم التحليل المصفوفي على مبدأ تمثيل أنشطة المنظمة .. على : - تقاطع بعدي التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي - تحليل وضعية المنظمة في السوق - القدرات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة - الخيارات الإستراتيجية للمنظمة	١٦) (
من بين الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التوسع السوقي : - صعوبة إختراق أسواق جديدة - عدم التمكن من تقديم منتج جديد - معدلات نمو عالية في الأسواق الحالية - هوامش الربح العالية في المنتجات الجديدة	١٧) (

إلى جانب البُعد المالي وُبعد الموارد البشرية تغطي بطاقة الأداء المتوازن : - بُعد الموردين وُبعد الإنتاج - بُعد العمليات وُبعد الزبائن - بُعد المعلومات وُبعد الإنتاج - بُعد التسويق وُبعد الزبائن	(١٨) ()
يبدأ إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة في إستراتيجية المحيط الازرق .. : - ارفع - اخفض - احذف - أوجد	(١٩) ()
..الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها .. والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها : - إدارة المنظمة - رؤية المنظمة - اهداف المنظمة - رسالة المنظمة	(٢٠) ()
تضم البيئة الخارجية العامة أو الكلية للمنظمة : - العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية - نقاط القوة ونقاط الضعف - القوى الخمسة التي أشار اليها بورتر - العوامل البشرية والإنتاجية والمالية والتسويقية داخل المنظمة	(٢١) ()
من مزايا استراتيجيّة التخصّص : - ثقافة أحادية وغياب المنافسة داخل المنظمة - خطر زوال مجال النشاط - هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة .. - مرونة ضعيفة وإمكانيات ...	(٢٢) ()
يعرف ،،،،،، بأنه تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكتملة لها أو مشتقة منها منافسة لها : - التكامل الرأسي إلى الامام - التكامل الرأسي إلى الخلف - التنويع غير المترابط - التكامل الأفقي	(٢٣) ()

تكون القرارات الإستراتيجية : - شاملة لكل المنظمة - خاصة بقسم محدد - قصيرة المدى - متكرر	٢٤) (
من الإنتقادات الموجهة لمصفوفة McKinesy أنها تعتمد على : - عاملين كميين فقط - عوامل كثيرة - تركيز فقط على البعد الداخلي - تركيز فقط على البعد الخارجي	٢٥) (
معيار تقييم البدائل الإستراتيجية الذي يتعلق بتقييم مدى تجانس وموائمة الإستراتيجية مع الوضعية للمنظمة هو : - المناسبة - القبول - إمكانية التنفيذ - الربحية	٢٦) (
الإستراتيجية التي تركز على خدمة ... مجموعة المستهدفين وعلى تحقيق الحد الأقصى من المنتج او الخدمة المقدمة ضمن حدود الصناعة القائمة من : - إستراتيجية المحيط الاحمر - إستراتيجية المحيط الازرق - إستراتيجية هجينة - إستراتيجية دفاعية	٢٧) (
،، هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها ... أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل : - الكفاءات المحورية - الميزة التنافسية - الموارد الإستراتيجية - الوضعية الإستراتيجية	٢٨) (

الهيكلية المصفوفي هي الهيكلية التي تقسم المنظمة حسب : - الوظائف - تقاطع معيارين اثنين - الزبائن - الأقسام	٢٩) (
عندما يكون التعقيد قويا واللايقين ضعيفا فإن الهيكلية المناسبة هي : - الهيكلية المصفوفية - الهيكلية البسيطة - الهيكلية الوظيفية - الهيكلية بالأقسام	٣٠) (
تزداد حدة المنافسة بين المنظمات كلما : - كانت إمكانية تمييز المنتجات ضعيفة - كانت إمكانية تمييز المنتجات قوية - لاعلاقة للتمييز بحدة المنافسة - تبنت المنظمات إستراتيجية التمييز ...	٣١) (
،،،، بأنه الدراسة التحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي توفر على إستراتيجية ... ومزاياها التنافسية وترهن استثماراتها : - التحليل الاستراتيجي - تحليل أصحاب المصلحة - التحليل التشغيلي - تحليل المزايا التنافسية	٣٢) (
حسب Ansoff فإن المنظمة التي تقدم نفس المنتجات للأسواق الحالية تتبنى : - إستراتيجية اختراق الاسواق - استراتيجية تطوير المنتج - إستراتيجية تطوير السوق - إستراتيجية التنويع	٣٣) (
حسب chandler فإن المشاكل الإدارية الجديدة تظهر بسبب تبني : - هيكلية جديدة - منتجات جديدة - خطة توظيف جديدة - إستراتيجية جديدة	٣٤) (

حسب نموذج سلسلة القيمة لـ Porter الوظائف التي تخلف القمية في المنظمة هي : - وظائف الدعم فقط - الوظائف الأساسية فقط - وظائف الدعم والوظائف الأساسية معا - الوظائف الثانوية	٣٥) (
يستخدم تحليل رؤوس الأموال العاملة لتحليل : - وظيفة الإنتاج - وظيفة التسويق - وظيفة المالية - وظيفة الموارد البشرية	٣٦) (
العمل الفكري الذي ينتهي بتخصيص الموارد النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية و... : - تحليل سووت - الإستراتيجية - أصحاب المصلحة - الخطط العملية	٣٧) (
الإستراتيجية تعتمد على : - التفكير العقلاني فقط - القدرات الحدسية فقط - تجمع بين التفكير العقلاني والقدرات الحدسية (المديرين) - القدرات الحدسية لجميع أصحاب المصلحة	٣٨) (

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ

حسب نموذج دورة الحياة تتحقق العائدات الماليه الوفيره في مرحلة : - النمو - الإنطلاق - النضج - التدهور	(١)
تبدأ خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بـ : - تعريف الأهداف الإستراتيجيه - تعريف رسالة ورؤية المنظمه - بناء الروابط الإستراتيجيه - تحديد المقاييس والمؤشرات	(٢)
يتم تحليل البيئة العامه أو الكليه للمنظمه باستخدام : - نموذج PEST - نموذج القوى الخمسه - نموذج السلطه ، مصلحه - نموذج سلسلة القيمه	(٣)
تحليل الموارد هو تحليل حديث ظهر في أواسط الثمانينات يقسم موارد المنظمه إلى : - موارد ملموسه وموارد غير ملموسه - موارد عاديه وموارد استراتيجيه	(٤)

	- موارد استراتيجيه وموارد معنويه - موارد مادييه وموارد بشريه
(٥)	حسب نموذج كوتر تبدأ مراحل التغيير بـ : - اعداد الرؤيه - تشكيل التحالفات القويه - إرساء الإحساس بالإستعجال - نشر الرؤيه في المنظمه
(٦)	تستخدم الرقابيه الإستراتيجيه مؤشرات أداء تتعلق : - بفعالية المنظمه فقط - بكفاءة المنظمه فقط - بكفاءة وفعالية المنظمه - بالجوانب ذات العلاقه بالزبائن فقط
(٧)	ينتهي تحليل البيئه الداخليه للمنظمه بتحديد : - الفرص والمخاطر - القوى البيئيه - نقاط القوه ونقاط الضعف - أصحاب المصلحه للمنظمه
(٨)	تسمى مجموعه المنظمات النشطه في نفس الصناعه والتي لها نفس الخدمه كالتكنولوجيا ، درجة التخصص ، الحجم بـ : - الصناعه - المجموعه التنافسيه - المجموعه الإستراتيجيه
(٩)	يقترح نموذج سووت على المنظمه تبني الإستراتيجيه الهجوميه حينما يكون لها : - نقاط قوه ومخاطر - نقاط قوه وفرص - نقاط ضعف وفرص - نقاط ضعف ومخاطر
(١٠)	كل ردود أفعال أصحاب المصلحه : - إيجابيه - سلبيه - بعضها إيجابي وبعضها سلبي - تخدم مصلحه المنظمه

تعرف ثقافة المنظمة بأنها نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد : - في التنظيم الرسمي - في المجتمع - في التنظيم الغير رسمي - داخل المنظمة	١١) (
عندما يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة تتبنى المنظمة : - استراتيجية السيطرة بالتكاليف - استراتيجية التمييز - استراتيجية التركيز - استراتيجية التمييز والسيطرة بالتكاليف معا	١٢) (
الجزء الذي يحمل نظره الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية في التشكيلات التنظيمية لـ Mintzberg هو : - القمة الإستراتيجية - المركز العملي - الخطوط السلمية - الأيديولوجيا	١٣) (
العنصر المحوري في نموذج القوى الخمسة هو : - القدرات الإنتاجية للموردين - المزاي التنافسية - حدة المنافسة بين المنظمات - تدخل الدولة	١٤) (
من خصائص استراتيجية المحيط الأحمر : - مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين - تجعل المنافسة غير وارده - خلق طلب جديد - استغلال امتيازات قائمه	١٥) (
حسب نموذج مصفوفة السلطة / مصلحه فإن الإستراتيجية الأنسب للتعامل مع صاحب المصلحة الضعيفه والمصلحة القويه هي : - أدنى مجهود ممكن - اعتباره فاعل أساسي - الحرص على إرضائه - الحرص على إعلامه	١٦) (

من الإنعكاسات الإستراتيجية للتجزئه تحديد : - المزايا التنافسيه للمنظمه - محفظة وحدات الأعمال - أصحاب المصلحه الأساسيين في المنظمه - المجموعات الإستراتيجية	١٧) (
حسب مصفوفة BCG تظهر وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تدر عائدات ماليه وفيره جدا : - أنشطة التردد - النجم - البقره الحلوب - الكلاب	١٨) (
من بين ما يخلص إليه تحليل البيئة الخارجيه : - تحديد خريطة المنافسه ومجموعاتها - تحديد عوامل القوه للمنظمه - تحديد مواقف أصحاب المصلحه تجاه المنافسه - تحديد نقاط ضعف المنظمه	١٩) (
يتم التنويع المترابط من خلال : - استخدام موارد جديده - منتجات وأنشطه لا علاقه لها ببعضها البعض - منتجات وأنشطه لها علاقه ببعضها البعض - استخدام الموارد القديمه فقط	٢٠) (
يعتمد نموذج الساعه الإستراتيجية على مقارنة عرض المنظمه مع عرض المنافسه بالنظر لـ : - البُعد الخارجي والبُعد الداخلي - القيمه والسعر - التكلفه والعائد - التنويع والتمييز	٢١) (

يتم تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمنظمة في أشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها من خلال : - منحني دورة الحياة - أثر التجربه - المصفوفات - التجزئه الإستراتيجيه	(٢٢) ()
من الإنتقادات الموجهه لمصفوفة BCG أنها تعتمد على : - عاملين كميين فقط - عوامل كثيره - تركز فقط على البُعد الداخلي - تركز فقط على البُعد الخارجي	(٢٣) ()
عندما ترغب المنظمة في حماية هويتها يفضل أن تتبنى استراتيجية : - النمو من الداخل - النمو الخارجي - التعاقد الباطني - الاندماج	(٢٤) ()
الهيكله التي تقسّم المنظمة حسب تقاطع معيارين إثنين هي : - الهيكله الوظيفيه - الهيكله المصفوفيه - الهيكله الأحاديه - الهيكله بالأقسام	(٢٥) ()
بعد دراسته للعلاقه بين الإستراتيجيه والهيكله توصل Chandler إلى أن : - الإستراتيجية تتبع الهيكله - لا علاقته بين الإستراتيجيه والهيكله - العلاقه عشوائيه بين الإستراتيجيه والهيكله - الهيكله تتبع الإستراتيجيه	(٢٦) ()
ظهرت الإدارة الإستراتيجيه : - قبل التخطيط الإستراتيجي - بعد التخطيط الإستراتيجي - بالتوازي مع التخطيط الإستراتيجي - بالتوازي مع ظهور استراتيجيات المنظمات	(٢٧) ()

حسب نموذج الساعة الإستراتيجية ، حينما يكون عرض المنظمة أفضل قيمة من عرض المنافسه وبنفس مستوى الأسعار فإنها تتبنى : - استراتيجية التمييز نحو الأسفل - استراتيجية هجينه - استراتيجية التفخيم دون زيادة السعر - استراتيجية التفخيم بتمييز نحو الأعلى	٢٨) (
مدى التخصص في العمل هو أحد المتغيرات التي يتم استخدامها لتحديد : - الخيارات التنظيميه الأساسيه - الخيارات الاستراتيجية الأساسيه - الخيارات التصنيعيه الأساسيه - المزايا التنافسيه	٢٩) (
من خصائص الإستراتيجية أنها : - تركز على البعد الداخلي للمنظمه فقط - توفر التمويل اللازم للمنظمه - تحدد علاقات المنظمه مع بيئتها - تسعى لتحقيق أهداف المديرين	٣٠) (
تسمى الرقابه التي تضمن توجه المنظمه نحو الأهداف الإستراتيجيه الكبرى بـ : - الرقابه العمليه - الرقابه التشغيليه - الرقابه الإستراتيجيه - الرقابه التنظيميه	٣١) (
معيار تقييم البدائل الإستراتيجية الذي يتعلق بالأداء المنتظر بعد تبني البديل خصوصا من حيث الربحيه والخطر هو : - المناسبه - القبول - إمكانية التنفيذ - الربحيه	٣٢) (
استراتيجية المحيط الأزرق هي واحده من : - استراتيجيات التحسين التدريجي - استراتيجيات القطيعه - الإستراتيجيات المشوشه - استراتيجيات التكامل الأمامي	٣٣) (

قبل ظهور بطاقة الأداء المتوازن كان البعد الأساسي لقياس الأداء في المنظمة هو : - البعد التسويقي - بُعد الموارد البشرية - البعد المالي - البعد الإنتاجي	٣٤) (
تتضمن مصفوفة BCG : - أربع خانات - ست خانات - تسع خانات - عدد عشوائي من الخانات بحسب المتغيرات الإستراتيجية	٣٥) (
تغطي بطاقة الأداء المتوازن : - البعد المالي وبُعد العمليات والبعد الإستراتيجي وبُعد الموردين - البعد الإستراتيجي وبُعد العمليات وبُعد العملاء وبُعد الموردين - البعد التشغيلي والبعد الإستراتيجي والبعد الوظيفي - البعد المالي وبُعد العمليات وبُعد الموارد البشرية وبُعد العملاء	٣٦) (
تتميز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بأنها : - مشتقة من الخطط العملية - تعكس حاضر المنظمة وماضيها - قابلة للقياس - عامه	٣٧) (
يستخدم على تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات تنفرد بإستراتيجيات أو برنامج إستراتيجي مخصص اسم : - التجزئة الإستراتيجية - التحليل الإستراتيجي - وحدات الأعمال الإستراتيجية - دورة حياة المنتج	٣٨) (
تتشرط في الرسالة الفعالة أن : - تكون معده ومقتسمه من قبل الجميع في المنظمة - تعد من قبل الإدارة العليا - تعد من قبل الإستشاريين الإستراتيجيين للمنظمة - تعد من قبل المستويات التنفيذية للمنظمة	٣٩) (

يعرف بأنه توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحد أو عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال : - التنوع - الإستحواذ - التكامل - التخصص	(٤٠) ()
تمثل الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة في السوق الواحد : - عوائق دخول المنافسين - دوافع تخفيض الأسعار - دوافع الإحلال - زيادة معدل النمو	(٤١) ()
يسمى الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف بـ : - أصحاب المصلحة - المساهمين - الرواد الإستراتيجيين - المديرين التنفيذيين	(٤٢) ()
يسمى التحالف الذي يهدف إلى الإستفادة من الطاقات الإنتاجية للمنظمات المتحالفة بـ : - الشراكة - تحالف التكامل - تحالف شبه التركيز - تحالف التجميع	(٤٣) ()
الإستراتيجية التي تركز على التكيف مع الإتجاهات الخارجية حال حدوثها هي : - استراتيجية المحيط الأحمر - استراتيجية المحيط الأزرق - استراتيجية هجينه - استراتيجية هجوميه	(٤٤) ()
تسمى مجموعة الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم علاقه بين الإداره والملاك وأصحاب المصالح الآخرين بـ : - تقييم الأداء - الحوكمه - الرقابه الإستراتيجية - المراجعه الإستراتيجية	(٤٥) ()

عندما تستهدف المنظمة شريحة من السوق فإنها تتبنى استراتيجية : - السيطره بالتكاليف - التركيز - التمييز - الإستحواذ	٤٦) (
حسب سلسلة القيمه تصنف إدارة الموارد البشرية ضمن : - الوظائف التي تخلق القيمه بشكل مؤكد - الوظائف الأساسية - وظائف الدعم - الوظائف التي تستهلك القيمه بشكل مؤكد	٤٧) (
يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى : - زيادة الفجوه الإستراتيجيه - تحديد الأعمال اليوميه للمنظمه - تقليل استخدام الموارد - تقليل الفجوه الإستراتيجيه	٤٨) (
القرارات متوسطة المدى التي تتعلق بتنفيذ الإستراتيجيه وتتناول خصوصا الأبعاد هي : - القرارات العمليه - القرارات التكتيكيه - القرارات الإرتجاليه - القرارات الفجائيه	٤٩) (
العباره العامه التي تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمه هي : - الرؤيه - رساله - الأفضليه التنافسيه - الإستراتيجيه	٥٠) (

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ

لتقديم منتجات جديدة مترابطة لبيعها في الأسواق الحالية ينصح بإتباع : - استراتيجية النمو الرأسي - استراتيجية النمو الأولى - استراتيجية تنمية المنتج - استراتيجية تنمية السوق	(١)
لتقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقادمة ينصح بإتباع : - استراتيجية التطوير - استراتيجية الابتكار - استراتيجية الاندماج - استراتيجية التكامل	(٢)

يقصد بإستراتيجية المشروعات المشتركة : - تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى - تحقيق إندماج وتعاون مع عدد من الشركات - تحقيق إندماج وتعاون داخل الأسواق العالمية - كل ما ذكر	(٣)
الإستراتيجية التي يمكن من خلالها مواجهة الإتجاهات السلبية في الأرباح هي : - إستراتيجية الإندماج الكلي - إستراتيجية الشراكة والدمج - إستراتيجية التصفية والتخلص - إستراتيجية تقليص النشاط	(٤)
تهدف استراتيجيات مرحلة الركود إلى : - زيادة المنتجات المصنعه - زيادة حصة الشركه السوقيه - زياده حصة النمو الإنتاجي - زيادة حصة الربحيه	(٥)
تعتبر استراتيجيه تخفيض الأصول إحدى استراتيجيات : - مرحلة النمو - مرحلة النضج - مرحلة التدهور	(٦)
من استراتيجيات دخول الأسواق العالميه : - إستراتيجية التراخيص - إستراتيجية التصدير - الأنواع المشتركه - كل ما ذكر	(٧)
من خطوات تنفيذ الإستراتيجية : - فرض علاقات السلطه - وضع السياسات المسترشد بها - توضيح الأهداف - كل ما ذكر	(٨)

يرى الفريد تشاندلر أن التغييرات في استراتيجية النمو تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية . الأمر الذي يتطلب : - نمط قيادي جديد - نمط إداري جديد - هيكل تنظيمي جديد - توجه استراتيجي جديد	(٩)
تتغير استراتيجية المنظمة وهيكلها في حالة : - زيادة نشاطها - زيادة حجمها - زيادة أعمالها - زيادة مواردها	١٠) (
المراجعة الإستراتيجية هي إحدى أدوات : - المراجعة الداخلية - المراجعة العامة - الرقابة الإستراتيجية - الإدارة الإستراتيجية	١١) (
من الأطراف التي تشكل آليات الرقابة من خلال الحوكمة : - أصحاب الأسهم - الإدارة - مجلس الإدارة - كل ما ذكر	١٢) (
من نماذج تحليل المنظمة : - مدخل التحليل المالي - الأداء المالي - مدخل اعتمادية الموارد - مدخل التحليل الإستراتيجي	١٣) (
يقصد بالكفاءات المتميزة : - نقاط قوة المنظمة - المهددات أمام المنظمة - الفرص أمام المنظمة - كل ما ذكر	١٤) (

من عوامل النجاح الرئيسيه داخل الصناعه : - التقنيه - التصنيع - التسويق - كل ما ذكر	(١٥) ()
من خلال تحليل البيئه الداخليه تتمكن الإداره من إستكشاف : - الأسواق التنافسيه - الأنشطة البديله - إمكانات المنظمه - المهددات والمخاطر	(١٦) ()
يكون التركيز في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي على : - الموازنات والإجراءات - الإعداد القيادي - الحد من الصراعات - وحدة التوجيه والأمر	(١٧) ()
الإستراتيجية هي وسيلة تعتمدھا المنظمه للموائمه بين : - الموارد والمخاطر في البيئه الخارجيه - الموارد والمهددات في البيئه الخارجيه - الموارد والفرص في البيئه الخارجيه - الموارد والقوه في البيئه الخارجيه	(١٨) ()
من خطوات التخطيط الإستراتيجي : - تحليل البيئه التشغيليه - تحليل الرقابيه والمراجعه - تحليل العوامل المؤثره - تحليل الأنشطة العامه	(١٩) ()
من خصائص الرؤيه الإستراتيجيه : - متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي - الإشاره إلى القوه الدافعه للمنظمه - الخصوصيه والتحديد - رسم المسار الإستراتيجي للمنظمه	(٢٠) ()

من خلال رسالته يمكن : - تمييز المنظمه عن غيرها - توضيح سبب تواجد المنظمه - توضيح إطار المنظمه - كل ما ذكر	٢١) (
من الناحية الإستراتيجية فإن التغيير في الوعي الصحي يؤدي إلى : - إعادة تأهيل الأوضاع العلميه - إعادة تقييم الأوضاع الإجتماعيه - إعادة تطوير الديمغرافيه - إعادة تقييم الصناعه	٢٢) (
تشمل القوى الديمغرافيه : - العمر والنوع والطبقة الإجتماعيه - الأخلاق والقيم الإجتماعيه - التشريعات والإجراءات والقوانين - الجوانب الإجتماعيه والصحيه	٢٣) (
يقصد بالمنافسين المحتملين : - عدد وحجم الشركات المتنافسه - الشركات التي تعتمد على الصناعه - الشركات التي لا تتنافس حاليا ولديها القدره - الشركات التي توزع منتجات الصناعه	٢٤) (
أحد الجوانب التاليه من الجوانب التي تشكّل الصراع التنافسي بين الشركات : - استخدام السعر - الولاء للماركة - مزايا التكلفة - قوة المساومه	٢٥) (
نموذج اوستن أحد النماذج المستخدمه في : - تحليل الإقتصاد والأعمال - تحليل الهياكل والنظم - تحليل البنيه والموارد - تحليل الصناعه والتنافس	٢٦) (

الخطوة الأولى في تحليل البيئة الداخلية : - تحليل مجالات الأنشطة الداخلية - تحليل جوانب خلق الميزة التنافسية - تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات - تحديد الفرص ومجالات التهديد	(٢٧) ()
يهدف مدخل الميزة التنافسية لتوجيه موارد المنظمة إلى تحقيق : - كفاءة متفوقة - جودة متفوقة - تحديث متفوق - كل ما ذكر	(٢٨) ()
إحدى الجوانب التالية من أسس بناء الميزة التنافسية : - تنمية الموارد المالية - اعتماد هياكل تنظيمية جديدة - تطوير الكفاءات والقدرات البشرية - تطبيق القياس المتوازن	(٢٩) ()
يتصف نظام الرقابة الإستراتيجية بـ : - الدقة في الإجراءات - القياس المقارن المعياري - تقديم المعلومات الصحيحة - تقديم التغذية الراجعة	(٣٠) ()
من مهام الإدارة الإستراتيجية التي يتحتم مراجعتها : - تحليل العوامل الإستراتيجية - تحليل القوى الإستراتيجية - تحليل البنود الإستراتيجية - تحليل المراحل الإستراتيجية	(٣١) ()
من المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي : - نسب الربحية - نسب السوق - نسب الرفع - نسب النمو	(٣٢) ()

إحدى الجوانب التالية من جوانب قياس الأداء المتميز : - التفوق التنافسي - القدرات الخلاقة - الأنشطة الإبداعية - الاستعداد للتغيير	٣٣) (
الإستراتيجية كلمه يونانية الأصل وتعني : - فن الجنرال في الحرب - فن قيادته الإداريه - فن العمل الإداري - فن التجاره	٣٤) (
من الأساليب التي يتم من خلالها تحليل أصحاب العمل : - الدراسات - المقابلات - المسح - التقارير	٣٥) (
تعتبر استراتيجية التركيز إحدى الإستراتيجيات : - الدفاعيه العامه - الهجوميه العامه - العامه للمنافسه - الإستقرار	٣٦) (
عند تحليل القوى التكنولوجيه يتمحور الإهتمام على : - إعادة تشكيل الصنائه - إعادة تشكيل الإنتاج - إعادة تشكيل البيئه - إعادة تشكيل الإقتصاد	٣٧) (
يشير التحليل الإستراتيجي للأوضاع الإجتماعيه إلى : - تغيير الإنتاج - تغيير القيم - تغيير الأعمار - تغيير السكان	٣٨) (

من أمثلة استراتيجيات المنظمة : - استراتيجية التسويق - استراتيجية الإنتاج - استراتيجية الموارد البشرية - كل ما ذكر	٣٩) (
تعتبر الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجيه أنشطه تتعلق بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات وهي من الأنشطة : - التجميعيه - الأساسيه - التطويريه - التنمويه	٤٠) (
من استخدامات أسلوب سلسلة القيمه : - المساعدة في مجالات تخفيض التكلفة - المساعدة في تحديد الموارد الماليه - المساعدة في تحديد المجالات التسويقيه - كل ما ذكر	٤١) (
من محاور بطاقة الأداء المتوازن : - محور الماليه - محور الأنظمه - محور الزبائن - كل ما ذكر	٤٢) (
عندما يكون لدى المنظمة قوة ولديها فرص خارجيه فإنه يجب : - التركيز على معالجة أوجه الضعف - التركيز على متابعة تحقيق الفرص - التركيز على تلافي التهديدات - التركيز على تلافي الضعف والتهديدات	٤٣) (
تتكون مصفوفة (SPACE) من أربعة أبعاد أهمها : - المركز المالي - المركز السوقي - المركز التنافسي - كل البيئي	٤٤) (

من محاور مصفوفة (SPACE) : - محور لوضع السوق - محور الوضع الصناعي - محور الوضع الإنتاجي - محور الوضع التنافسي	٤٥) (
تعرف محافظة الأعمال بأنها : - مجموعة وحدات الأعمال بالسوق التي تخدم المنظمه - مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجيه بالمنظمه التي تخدم السوق - مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجيه بالمنظمه التي تخدم المنتجات - مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجيه بالمنظمه التي تخدم الإنتاج	٤٦) (
يعبر عن محافظة الأعمال في شكل : - دائره - إحداثيات - مصفوفه - كل ما ذكر	٤٧) (
من معايير تقييم وحدة الأعمال : - حصة السوق النسبيه - الإمكانيات التكنولوجيه - الجوده - كل ما ذكر	٤٨) (
دورة الأعمال هي إحدى معايير تقييم : - حجم السوق - المركز التنافسي - جاذبية السوق - هامش الربح	٤٩) (
يقصد بإستراتيجية تنمية السوق : - إضافة عملاء جدد لأسواق مترابطه - إضافة عملاء جدد لأسواق متباعده - إضافة عملاء جدد لأسواق متقاربه - إضافة عملاء جدد لوحدات سوقيه	٥٠) (

تم بحمد الله وتوفيقه
دعواتي للجميع بالتوفيق حتى يوم يبعثون
المحترمه