١. حدد نموذج ما كينزي سبع خطوات لتنفيذ الاستراتيجية:
الاستراتيجية والقيم المشتركة
الرؤية والقيادة
الرسالة والتقييم
الأهداف والرقابة

نموذج ما كينزي لتنفيذ الإستراتيجية:
١. الإستراتيجية على أساس إنها تحقق الميزة التنافسية
٢. تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكل التنظيمي
٣. إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة
٤. أسلوب العمل
٥. الهيئة الإدارية
٦. القيم المشتركة
٧. المهارات

٢. من استراتيجيات الصراع:
استخدام السلطة
تغيير العلاقات
تغيير نظم العمل
كل ما ذكر

استراتيجيات إدارة الصراع:
١. استخدام السلطة
٢. تغيير العلاقات
٣. تغيير نظم العمل

من خطوات الرقابة الاستراتيجية:
اعداد نظم القياس والضبط
اعداد نظم الهيكلة والموازنة
اعداد نظم العمل واللوائح
اعداد نظم اللوائح والقوانين

خطوات الرقابة الاستراتيجية:
1. تحديد مستويات الأداء المستهدف
2. إعداد نظم القياس والضبط
3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة
4. تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم

٣. من عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة:
الوضع التنظيمي للشركة
التكنولوجيا المتطورة
الولاء للماركة
المنافسة السوقية

عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة:
1. الولاء للماركة
2. مزايا التكلفة المطلقة
3. تكاليف تحول المستهلك
4. اللوائح والأنظمة الحكومية
5. اقتصاديات الحجم

٤. يقصد بالصراع التنافسي في صناعة ما:
الفوز بحصة تسويقية
النجاح في تصميم منتج
القدرة ع تقديم السعر
القدرات التقنية

يقصد بالصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما الفوز بحصة سوقية

البيئة الخارجية العامة (الكلية):

1. اقتصادية: قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها (معدلات النمو والفائدة وسعر الصرف والضخم)
   - معدل النمو الاقتصادي: يؤدي إلى الإنفاق لدى المستهلكين – تخفيف ضغوط المنافسة – فرصة للتوسع
   - معدلات الفائدة: كلما قلت انخفضت تكلفة رأس المال
   - معدلات سعر الصرف: تؤثر تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية
   - معدلات التضخم والانكماش: نمو اقتصادي بطيء – معدلات فائدة أعلى
2. تكنولوجية: تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية في مجال إنتاج الدواء وإدخال الروبوت ففي العمليات الصناعية
3. الديموجرافية : نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية
4. اجتماعية: تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية واستفادت المؤسسات الصحية من ازدياد الوعي الصحي الناتج من التغير في القيم الاجتماعية
5. سياسية وتشريعية قانونية: تأثيرات كبيرة على المديرين تخلق فرصاً وتهديدا

٥. يشير التحليل الاستراتيجي للأوضاع الاجتماعية الى:
تغير السكان
تغير الإنتاج
تغير الاعمار
تغير القيم

٦. من العناصر الأساسية لرسالة المنظمة:
بيان الخطة الاستراتيجية
بيان الأهداف الاستراتيجية
بيان الرؤية الاستراتيجية
بيان الرقابة الاستراتيجية

العناصر الأساسية لرسالة المنظمة:
1. بيان الرؤية الإستراتيجية
2. بيان القيم الأساسية
3. الإشارة إلى القوة الدافعة

٧. من امثلة القرارات الاستراتيجية في مجال النشاط الإنتاجي
قرارات التوسع في استخدام الطاقة
قرارات التوسع في أنشطة التوظيف
قرارات التوسع في عمليات التوزيع
قرارات التوسع في مهام الترويج

مكونات استراتيجية الإنتاج:
خارج المحتوى
1. الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات
2. الطاقة الإنتاجية
3. تقنية العملية
4. الموارد البشرية
5. العلاقات مع الموردين

٩. من محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC:
التعلم والنمو
السوق والاعمال
الاعمال والنمو
الأنشطة والنمو

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:
1. محور المالية
2. محور الأنظمة
3. محور التعلم : تنمو فيها المنظمة
4. محور الزبائن

١٠. المقصود بوحدة الاعمال الاستراتيجية
قطاع الاعمال
قطاع الاستثمار
قطاع التجارة
قطاع المنشآت

تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية: تشير إلى قطاع الأعمال

١١. يعبر عن محفظة الاعمال في شكل:
مصفوفة للمنتج والسلع
مصفوفة للمنتج والوضع التنافسي
مصفوفة المنتج والوظائف
مصفوفة المنتج والأنشطة

١٢. من الجوانب الهامة في مصفوفة ما كينزي:
تحديد جاذبية الصناعة
تحديد جاذبية المنتجات
تحديد جاذبية الأسواق
تحديد جاذبية المنافسة

أ) الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

1. إستراتيجية النمو المتمركز : التركيز على منتج واحد
2. استراتيجية تنمية السوق: إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي
3. استراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة
4. استراتيجية الابتكار: منتجات جديدة ومتفوقة
5. إستراتيجية التكامل الأفقي: زيادة الطاقة الإنتاجية فى نفس مجال النشاط
6. استراتيجية التكامل الرأسي: إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها
7. استراتيجية المشروعات المشتركة: كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى
8. استراتيجية التنويع المترابط: دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الاستثمار (التكنولوجيا-الأسواق أو المنتجات)
9. استراتيجية التنويع غير المترابط: الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما
10. استراتيجية تقليص النشاط: مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح (تخفيض التكلفة)
11. استراتيجية التخلص: إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
12. استراتيجية التصفية: بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها

١٣. يقصد باستراتيجية النمو المتمركز:
تعدد المنتجات
تقليل المنتجات
التركيز ع المنتج
كل ما ذكر

ب) استراتيجيات الاستثمار:

1. استراتيجيات مرحلة النمو الأولى : بناء حصة فى السوق
2. استراتيجياته مرحلة النمو: تحسين موقفها التنافسي النسبي
3. استراتيجيات مرحلة الركود: زيادة حصة الشركة السوقية
4. استراتيجيات مرحلة التشبع: دورة حياة الصناعة
5. استراتيجيات مرحلة التدهور: يكون الطلب منخفضاً
   - استراتيجية تمركز السوق
   - استراتيجية التصويب
   - استراتيجية تخفيض الأصول
   - استراتيجية التصفية

١٤. يتم في مرحلة النمو الأولى في الصناعة:
بناء الحصة السوقية
إعادة الهيكلة
زيادة الحصة
تمركز السوق

الاندماج :

1. الاندماج الأفقي :Horizontal Merger : شركتان تعملان وتتنافسان في نفس نوع النشاط متكاملة
2. الاندماج الرأسي:Vertical Merger : بين الشركات العاملة في المراحل المختلفة ن تشغيل المنتجات مثل صناعة البترول
3. الاندماج المتنوع Conglomerate Merger : أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية
4. الاندماج الودي:Friendly Mergers : لتحقيق مصلحة مشتركة
5. الاندماج غير الودي :Hostil Merger : ضد رغبة مجلس إدارة الشركة

١٥ يقصد بالاندماج الأفقي اندماج بين شركتين:
في مجالات مختلفة
في مجالات متكاملة
رأسي (اندماج شركة غزل ونسيج مع شركة تصنيع ملابس جاهزة)
في نفس المجالات
(بين مؤسستين تعملان في نفس النشاط الاقتصادي) مثال: اندماج شركات الاسم
في عدة مجالات

ج)استراتيجيات دخول الأسواق العالمية:

١٦. يشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية الى:
صراع بين شركات متنافسة
تعاون بين شركات متنافسة
اختلاف بين شركات متنافسة
تنازع بين شركات متنافسة

- استراتيجية التصدير
- استراتيجية التراخيص
- استراتيجية الأنواع المشتركة
- التحالفات الإستراتيجية : علاقة تعاقدية بين منظمتين أو أكثر للعمل مع بعضهما في استغلال مواردهما (تعاون)

د) الاستراتيجيات العامة للتنافس:

- استراتيجية القيادة في التكلفة: تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين
- استراتيجية التميز: التفوق في المجالات الفنية - الجودة - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

١٧. من الاستراتيجيات العامة للمنافسة:
استراتيجية قيادة التكلفة
استراتيجية التركيز
استراتيجية التميز
كل ما ذكر

مزاياها: (من خارج المحتوى)

- الحماية من المنافسين
- وفاء الزبائن ولو اضطربت لزيادة طفيفة للسعر
- جودة المنتج والذي يعطي صورة قوية للمؤسسة
- إمكانية تعويض خسارة ناتجة عن اختفاء شريحة من المستهلكين بأرباح شرائح أخرى

عيوبها: (من خارج المحتوى)

- قدرة منتجات المنافسين لتلبية نفس رغبات العملاء وبسعر أقل
- مشكلة القدرة للحفاظ على التميز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين مثل Body trainer للرياضة في المنزل فسرعان ما قلد بمنتوج أحسن، فكلما زادت الجودة منتجات المنافسين وقدرتهم على ثبات ذلك ينخفض معدل وفاء العملاء للمؤسسة.

- استراتيجيات التركيز: بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق -يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة

١٨.من مزايا التحول الى تطبيق فكرة الإنتاج المرن:
تحقيق العلاقة بين الإنتاجية والاستراتيجية
تجاهل العلاقة بين الإنتاجية والاستراتيجية
تحقيق العلاقة بين الإنتاجية والعملية
تجاهل العلاقة بين الإنتاجية والعملية

تطوير الكفاءة الإنتاجية: في ظل تطور الفكر الإنتاجي ظهرت فكرة الإنتاج المرن Lean production - فكرة إن دفع الاستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا

تحليل البيئة الداخلية:

عملية تحليل البيئة الداخلية: عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها (امكانيات المنظمة)

1. تحليل الأنشطة التي تؤدى إلى خلق الميزة التنافسية: تحقيق الكفاءة الإنتاجية
2. نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية: تحدد تلك العناصر وفقا لمدخل تحقيق الميزة التنافسية إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة أو مساندة ومن أمثلتها أنشطة التسويق وأنشطة الإنتاج وأنشطة البحوث والتطوير وأنشطة الموارد البشرية,

١٩.تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية عملية لاستكشاف:
الأسواق التنافسية
الأنشطة البديلة
إمكانيات المنظمة
المهددات والمخاطر

٢٠.اي من الوظائف التالية يمكن اعتبارها من الوظائف الداعمة للاستراتيجية

التسويق	أنشطة اولية
الإنتاج	أنشطة اولية
الحسابات	أنشطة داعمة
الموارد البشرية	أنشطة داعمة

ثقافة المنظمة:
- الرؤية
- الرسالة: تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة
- القيم

٢١.يتضمن تحليل ثقافة المنظمة:
تحليل الرؤية
تحليل الرسالة
تحليل القيم
كل ما ذكر

ثقافة المنظمة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة

صياغة الرؤية والرسالة والقيم في المنظمات: حرص المنظمات الحديثة اليوم على أن تكون لها رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها كما تحرص على أن تكون لها رسالة لتحقيق هذه الرؤية وفي النهاية تتبع كل هذه المنظمات إطارا من القيم تلتزم به عند تنفيذ كل من الرؤية والرسالة.
http://aljsad.com/forum49/thread37915/

٢٢.من بنود التحليل الاستراتيجي لنشاط الجودة والاعتمادية:
مواصفات المنتجات
المعايير المتبعة
أنظمة العمل
كل ما ذكر

3. تحقيق الجودة والاعتمادية المطلوبة: المنتجات عالية الجودة تحقق خصائص أو سمات المنتج .اعتمادية او مصداقية المنتج .دمج التحسينات في أنظمة الشركة والحفاظ على الاستمرارية .مدى مطابقة المنتج للمواصفات

٢٣.تهدف نماذج تحليل المنظمة الى:
التحليل الاستراتيجي للمنظمة
التقييم الاستراتيجي للمنظمة
التنفيذ الاستراتيجي للمنظمة
التطوير الاستراتيجي للمنظمة

نماذج تحليل المنظمة: تحليل البيئة الداخلية التي تمكن من إجراء التحليل الاستراتيجي للمنظمة

٢٤.تعود فكرة استخدام سلسلة القيمة في تحليل المنظمات الى:
هنري بيرج
ثيودر ماكنزي
مايكل بورتر
ارثر استركلاند

مدخل سلسلة القيمة : مايكل بورتر

الاختيار الاستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف (تكررت في الاختبارات)

طرق اكتشاف نقاط القوة والضعف: (من خارج المنهج)

- عقد اجتماعات: يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع وجعل النقاشات حارّة عن طريق العصف الذهني فمن هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة
- الطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات بياناتهم ويوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (السلاسل الزمنية).
- جعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين فيتحدد ما إذا كان المشروع متخلفاً عن المنافسين (أي نقطة ضعف) أم أنه متفوق عليهم (نقطة قوة)
- جعل المديرين يربطون أداءهم بأهداف المشروع وهل الأداء الحالي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع

المجموعات الاستراتيجية: مجموعة من المنظمات تنشط في نفس الصناعة

٢٥.يمكن اكتشاف الكثير من نقاط القوة والضعف من خلال:
تحليل البيئة الداخلية
تحليل البيئة التنافسية
تحليل البيئة المهنية
تحليل البيئة المعلوماتية

الاختيار الاستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف (تكررت في الاختبارات)

طرق اكتشاف نقاط القوة والضعف: (من خارج المنهج)

- عقد اجتماعات: يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع وجعل النقاشات حارّة عن طريق العصف الذهني فمن هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة
- الطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات بياناتهم ويوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (السلاسل الزمنية).
- جعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين فيتحدد ما إذا كان المشروع متخلفاً عن المنافسين (أي نقطة ضعف) أم أنه متفوق عليهم (نقطة قوة)
- جعل المديرين يربطون أداءهم بأهداف المشروع وهل الأداء الحالي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع

المجموعات الاستراتيجية: مجموعة من المنظمات تنشط في نفس الصناعة

٢٦.من الطرق المستخدمة لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمات:
إقامة المؤتمرات
عقد الاجتماعات
عقد الأموال
كل ما ذكر

٢٧.التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف الى:
تحديد خصائص المنظمة
تحديد جوهر المنظمة
صنع واتخاذ القرارات
بناء هيكل المنظمة

التخطيط الإستراتيجي : هو عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع وإتخاذ القرارات بشأن المستقبل ، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود (له سمة اساسية وهى الإستمرارية)

٢٩.تؤثر معدلات صرف العملات ع:
القدرة الإنتاجية وعمل المنظمات
القدرة التنافسية لمنتجات المنظمة
القدرة التنظيمية لأعمال المنظمة
القدرة الإدارية التنظيمية للمنظمة

1. اقتصادية: قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها (معدلات النمو والفائدة وسعر الصرف والضخم)
   - معدل النمو الاقتصادي: يؤدي إلى الإنفاق لدى المستهلكين – تخفيف ضغوط المنافسة – فرصة للتوسع
   - معدلات الفائدة: كلما قلت انخفضت تكلفة رأس المال
   - معدلات سعر الصرف: تؤثر تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية
   - معدلات التضخم والانكماش: نمو اقتصادي بطيء – معدلات فائدة أعلى

٣٠.يقصد بالكفاءة المتميزة:
المخاطر ع المنظمة
المهددات امام المنظمة
نقاط قوة المنظمة
نقاط ضعف المنظمة

الكفاءات المتميزة :

الكفاءات المتميزة :نقاط قوة المنظمة

الموارد :الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي

القدرات :مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها

الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية: تعنى المركز التنافسى أمور مادية وغير مادية

مقاييس الميزة التنافسية:

- الربحية
- تكلفة الصنع
- الانتاجية الكلية للعوامل
- الحصة السوقية

٣١.يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي ويقصد به:

تحقيق المركز الإنتاجي
تحقيق المركز المحلي
تحقيق المركز البيعي
تحقيق المركز التنافسي

نماذج تحليل الصناعة والتنافس:

عناصر نموذج بورتر:

1. خطر دخول منافسين جدد
2. حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما (العنصر المحورى)
3. مدى قرب البدائل من صناعة ما
   - v قوة أو ضعف كل من المورد أو المشترى يعتمد مباشرة على أهمية المواد فى الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة
4. قوة المساومة عند المشترين:
5. قوة المساومة عند الموردين

إن المشترين يكون أكثر قوة فى الظروف التالية:

لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشترى يعتمد مباشرة على أهمية المواد فى الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة

٣٢.وفقا لنموذج بورتر فان احدى المخاطر التي تتعرض لها منافسة منتجات المنظمة:

قوة منافسة المنتجات
قوة منافسة البائعين
قوة مساومة الموردين
قوة مساومة المفاوضين

نموذج SWOT

٣٣.يستخدم نموذج SWOT بغرض :
نقاط القوة
تحديد المهددات
تحديد المخاطر
كل ما ذكر

التحليل الرباعي(SWOT) : صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة
يشير هذا التحليل إلى وجود أربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها , وقد تتداخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت

تحليل SWOT Analysis :
وتعني :
S : Strengths نقاط القوة
W : Weaknesses نقاط الضعف
O : Opportunities الفرص
T : Threats التهديدات

٣٤.من الناحية الاستراتيجية يكون المورد مصدر قوة عندما:
يوفر المواد الخام
يتيح الأسواق للمنظمة
يقدم العروض الخاصة
يوفر الميزة التنافسية

٧ قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة

إذا كان منتج المورد متجددا وفريدا وجودته عاليه فإنه يصبح من الصعب الاستغناء عنه

٣٥.يحقق مدخل تحليل الموارد للمنظمة:
تحليل الجدارة
تحليل مجالات الكفاءة
تحليل مجالات الابتكار
كل ما ذكر

مدخل موارد للمنظمة :

الموارد : هي كل الموجودات والإمكانيات والعمليات والمهارات

يحَقق مدخل تحليل الموارد للمنظمة :

- تحليل مجالات الجدارة .
- معايير مجالات الجدارة .(ذات قيمة / نادرة / صعوبة التقليد/القدرة على استغلال الموارد)
- تحليل مجالات الكفاءة .
- تحليل مجالات الابتكار .

٣٦.تحقق مجالات الجدارة للمنظمة المعيار التالي:
القدرة ع استغلال النفوذ
القدرة ع استغلال الاعمال
القدرة ع استغلال الموارد
القدرة ع استغلال الوقت

٣٧.تتكون الكفاءات المحورية من:
السلوكيات والمعتقدات
القيم والاتجاهات
المهارات والمعارف
الأدلة والاعمال

راس المال البشري :

- خفة الحركة الفكرية : القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة وعلى تحويل الفكرة الى منتج أو خدمة .
- الاتجاهات : المكون المعرفي والشعوري والسلوكي .
- الكفاءات المحورية : تتكون من المهارات والمعارف .

نموذج SWOT

٣٨.يحقق التحليل الرباعي SWOT

تحديد الموقف الاستراتيجي
تحديد الموقف التشغيلي
تحديد الموقف العملياتي
تحديد الموقف التخطيطي

التحليل الرباعي(SWOT) :) صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة
يشير هذا التحليل إلى وجود أربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها , وقد تتداخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت

تحليل SWOT Analysis :
وتعني :
S : Strengths نقاط القوة
W : Weaknesses نقاط الضعف
O : Opportunities الفرص
T : Threats التهديدات

٣٩.من أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمات:

الإجراءات والقوانين
السجلات والتقارير
البحوث والتطوير
الإدارة العامة

اسس بناء الميزة التنافسية فى المنظمة :

1. البحوث والتطوير: تحقيق هيكل التكلفة -كفاءة أكبر

تطوير الكفاءة الإنتاجية: في ظل تطور الفكر الإنتاجي ظهرت فكرة الإنتاج المرن Lean production - فكرة إن دفع الاستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا

2. تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة
3. تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة: المنتجات عالية الجودة تحقق خصائص أو سمات المنتج -اعتمادية او مصداقية المنتج -دمج التحسينات في أنظمة الشركة والحفاظ على الاستمرارية -مدى مطابقة المنتج للمواصفات
4. تطوير القدرات البشرية
5. إشباع حاجات العملاء

٤٠.لتحقيق النجاح في دفع الاستراتيجية من خلال تطبيق فكرة الإنتاج المرن يمكن الاسترشاد بتجربة:

شركة الساحل
شركة فورد
شركة تويوتا
شركة نيسان

TOYOTA

اسس بناء الميزة التنافسية فى المنظمة :

1. البحوث والتطوير: تحقيق هيكل التكلفة -كفاءة أكبر

تطوير الكفاءة الإنتاجية: في ظل تطور الفكر الإنتاجي ظهرت فكرة الإنتاج المرن Lean production - فكرة إن دفع الاستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا

2. تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة
3. تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة: المنتجات عالية الجودة تحقق خصائص أو سمات المنتج -اعتمادية او مصداقية المنتج -دمج التحسينات في أنظمة الشركة والحفاظ على الاستمرارية -مدى مطابقة المنتج للمواصفات
4. تطوير القدرات البشرية
5. إشباع حاجات العملاء

٤١.تعتبر استراتيجية الموارد البشرية استراتيجية ع المستوى:

الإداري
القطاعي
الوظيفي
كل ما ذكر

- استراتيجية الموارد البشرية: جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة -عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل
  - الإداري — خارج المحتوى
  - القطاعي
  - الوظيفي
- الاستراتيجية المالية

٤٢.من أهم عيوب الاعتماد ع استراتيجية التميز:

الاحتفاظ بتفرد المنتج ع المدى الطويل
الاحتفاظ بتفرد المنتج ع المدى التشغيلي
الاحتفاظ بتفرد المنتج ع المدى المتوسط
كل ما ذكر

د) الاستراتيجيات العامة للتنافس:

- استراتيجية القيادة في التكلفة: تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين
- استراتيجية التميز: التفوق في المجالات الفنية - الجودة - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

مزاياها: — من خارج المحتوى

- الحماية من المنافسين
- وفاء الزبائن ولو اضطربت لزيادة طفيفة للسعر
- جودة المنتج والذي يعطي صورة قوية للمؤسسة
- إمكانية تعويض خسارة ناتجة عن اختفاء شريحة من المستهلكين بأرباح شرائح أخرى

عيوبها: — من خارج المحتوى

- قدرة منتجات المنافسين لتلبية نفس رغبات العملاء وبسعر أقل
- مشكلة القدرة للحفاظ على التميز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين مثل Body trainer للرياضة في المنزل فسرعان ما قلد بمنتوج أحسن، فكلما زادت الجودة منتجات المنافسين وقدرتهم على ثبات ذلك ينخفض معدل وفاء العملاء للمؤسسة.

- استراتيجيات التركيز: بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق -يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة

٤٣.تتمحور أهمية أصحاب المصلحة في:

خلق الميزة التنافسية
قياس قدرة المنظمة
الموارد الحيوية للمنظمة
كل ما ذكر

أصحاب المصالح:

- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية (من خارج المحتوى)
- ان نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها
- ان أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها

الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية: تعني المركز التنافسي أمور مادية وغير مادية

مقاييس الميزة التنافسية:

- الربحية
- تكلفة الصنع
- الانتاجية الكلية للعوامل
- الحصة السوقية

٤٤.من مقاييس الميزة التنافسية:

المنتجات الجديدة الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها الى مجموعة عوامل الإنتاج الى منتج

نسب الربحية

الحصة السوقية

كل ما ذكر

٤٥.من عوائق الخروج من الصناعة:

التكاليف الثابتة العالية للخروج

الاستثمارات في الأصول قليلة القيمة

الارتباط العاطفي بصناعة معينة

كل ما ذكر

عوائق الخروج من الصناعة :

- التكاليف الثابتة العالية للخروج .
- الاستثمارات في الأصول الصناعية قليل القيمة .
- الارتباط العاطفي بصناعة معين .
- اعتقاد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها .

٤٦.من الظروف التي جعلت المشترين أكثر قوة:

عرض الصناعة لمنتج محدد من العديد من الشركات الصغيرة

عند اللجوء الى التمويل الاستثماري

عندما تلجأ الشركات الى التركيز ع المواصفات

كل ما ذكر

الكتاب ص١٤٦

وطبقاً لما يقوله بورتر ، فإن المشترين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية :

١ – عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة ، بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبيرى الحجم .

٢ – عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة . وفي مثل هذه الظروف يمكن للمشترين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر .

٣ – عندما يعتمد عرض الصناعة على المشترين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبيات .

٤ – عندما يكون بمقدور المشترين تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة ، ومن ثم ضرب الشركات بعضها ببعض لفرض تخفيض في الأسعار .

٥ – عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشترين لشراء المدخلات من شركات متعددة في آن واحد .

٦ – عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد ، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة .

وكمثال على الصناعة التي يتمتع مشتروها بقوة النفوذ ، نسوق صناعة توريد مكونات السيارات . حيث أن المشترين هم شركات السيارات الكبرى

٤٧.من مكونات استراتيجية الإنتاج:
الحافز والتعويضات
نظم الجدارة
الطاقة الإنتاجية
هيكل المنظمة

مكونات استراتيجية الإنتاج:
خارج المحتوى
1. الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات
2. الطاقة الإنتاجية
3. تقنية العملية
4. الموارد البشرية
5. العلاقات مع الموردين

٤٨.المراجعة الاستراتيجية هي:
عملية فحص ودراسة للاستراتيجية
عملية دراسة مميزات الاستراتيجية
عملية دراسة مكونات الاستراتيجية
كل ما ذكر

٤-المقارنات المرجعية:

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم، وتتم باتباع المراحل التالية:

- تحليل عمليات المنظمة وتحديد العمليات التي ستقارن
- تحديد جهات المقارنة
- تحديد الممارسات الجيدة
- تحديد الفروقات بين ممارسات المنظمة والممارسات الجيدة
- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق بين ممارسات المنظمة وما اعتبر كممارسات جيدة
- اتخاذ الإجراءات التحسينية

٤٩.يشير الهيكل التنافسي لصناعة ما الى:
عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها
الأسواق العاملة ف المجال الصناعي
الحصص السوقية موزعة ع الشركات
أحوال الطلب لكل منتج من المنتجات

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

٥٠.من أهم بنود التحليل الاستراتيجي في المجال التسويقي:
النظام التشغيلي
التطور المعلوماتي
الاستخبار التسويقي*
كل ما ذكر

*(تجميع وتحليل بيانات البيئات التسويقية الداخلية والخارجية) المسئولة عن القرارات الاستراتيجية التسويقية ضمن فريق دعم اتخاذ القرار