

## المحاضرة الاولى

الإستراتيجية كلمة يونانية الأصل وتعني:

- (١) فن الجنرال في الحرب
- (٢) فن القيادة الإداريه
- (٣) فن العمل الإداري
- (٤) فن التجاره

العباره اليونانية " strategos " التي اشتقت منها كلمة الاستراتيجية ، تعني :

- (١) إدارة المعارك وفنون الحرب
- (٢) تحديد الاهداف بعيدة المدى
- (٣) تحديد الاسواق المستهدفه
- (٤) تجزئة الاسواق

" تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ، وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات " ، هو تعبير عن مفهوم :

- (١) الاستراتيجية
- (٢) الخطة التكتيكية
- (٣) القرار الاستراتيجي
- (٤) الخطة التشغيلية

من خصائص الاستراتيجية أنها:

- (١) تركز على البعد الداخلي للمنظمة فقط
- (٢) توفر التمويل اللازم للمنظمة
- (٣) تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها
- (٤) تسعى لتحقيق أهداف المديرين

جميع مايلي يدخل ضمن خصائص الاستراتيجية ، ماعدا

- (١) الاستراتيجية عمل فكري
- (٢) الاستراتيجية تلزم المنظمة على المدى الطويل
- (٣) الاستراتيجية تستهدف تحقيق تطلعات ملاك المنظمة دون غيرهم
- (٤) الاستراتيجية تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها

ظهرت الإدارة الاستراتيجية:

- (١) قبل التخطيط الاستراتيجي
- (٢) بعد التخطيط الاستراتيجي
- (٣) بالتوازي مع التخطيط الاستراتيجي
- (٤) بالتوازي مع ظهور استراتيجيات المنظمات

**ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه :**

- (١) أعم وأشمل من الإدارة الاستراتيجية
- (٢) نتيجة لتطور الإدارة الاستراتيجية
- (٣) سابق لظهور الإدارة الاستراتيجية
- (٤) ظهر بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

**يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي ويقصد به:**

- (١) تحقيق المركز الإنتاجي
- (٢) تحقيق المركز المحلي
- (٣) تحقيق المركز البيعي
- (٤) تحقيق المركز التنافسي

**الهدف الاستراتيجي الجوهرى لمنظمات الأعمال ( الذي يمثل هدف الاستراتيجيات )، فهو :**

- أ- زيادة الحصة السوقية .
- ب- خلق ميزة تنافسية مستدامة .
- ج- تحقيق الربح .
- د- التوسع السوقي .

**القرار الوظيفي متوسط المدى المتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية ، هو قرار :**

- (١) تكتيكي
- (٢) تشغيلي
- (٣) استراتيجي
- (٤) متعلق بمستوى العمليات

**القرارات طويلة المدى الهادفة إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية ، هي القرارات :**

- (١) الاستراتيجية
- (٢) التكتيكية
- (٣) التشغيلية
- (٤) الوظيفية

**القرارات التشغيلية هي قرارات تتعلق :**

- أ- بالأبعاد الوظيفية للمنظمة .
- ب- بخلق الميزة التنافسية للمنظمة .
- ج- بالمستويات العليا للمنظمة .
- د- بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة .

**تعرف القرارات متوسطة المدى التي تركز على الأبعاد الوظيفية في المنظمة ، بالقرارات :**

- (١) التنفيذية
- (٢) التكتيكية
- (٣) التشغيلية
- (٤) الاستراتيجية

**تمتاز القرارات الاستراتيجية مقارنة بالتشغيلية بكونها :**

- (١) محدودة التأثير
- (٢) تتطلب مهارات محددة ومعيارية
- (٣) ذات ابعاد محدودة العدد
- (٤) لا يمكن التراجع عنها بسهولة

**من الجوانب التي يمتاز بها القرار الاستراتيجي مقارنة بالتشغيلي :**

- (١) محدودية التأثير
- (٢) وضوح الهدف
- (٣) كثرة التكرار
- (٤) الشمول

**تتميز القرارات الاستراتيجية عن التشغيلية بكونها :**

- أ- أكثر وضوحاً من حيث الأهداف .
- ب- أكثر تكراراً .
- ج- أكثر شمولاً من حيث التأثير في المنظمة .
- د- يمكن التراجع عنها بسهولة .

**من خصائص القرارات التشغيلية كونها :**

- (١) نادرة الحدوث
- (٢) تتطلب أجالا طويلة للتنفيذ
- (٣) يمكن التراجع عنها بسهولة
- (٤) ذات ابعاد متعددة

**المقصود بوحدة الأعمال الإستراتيجية**

- (١) قطاع الأعمال
- (٢) قطاع الاستثمار
- (٣) قطاع التجارة
- (٤) قطاع المنشآت

**تتواجد وحدات الأعمال الاستراتيجية :**

- (١) على مستوى سوق معين فقط
- (٢) على مستوى قطاع معين فقط
- (٣) على مستوى صناعة معينة فقط
- (٤) حتى على خط إنتاج محدد

**تصنيف استراتيجيتنا الانتاج والتسويق ، حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية ، ضمن :**

- (١) الاستراتيجية الكلية للمنظمة
- (٢) الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة
- (٣) استراتيجيات وحدات الاعمال
- (٤) استراتيجيات النمو

مستوى الإدارة الاستراتيجية الذي تدخل ضمنه استراتيجية التمويل أو التمويين هو :

- (١) المستوى الكلي
- (٢) المستوى الوظيفي
- (٣) مستوى وحدات الاعمال
- (٤) المستوى التشغيلي

عندما تختص الاستراتيجية بكل أنشطة المنظمة، فنحن نتحدث عن مستوى :

- أ- الاستراتيجية الكلية للمنظمة .
- ب- وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة .
- ج- الاستراتيجية الوظيفية للمنظمة .
- د- القرارات التكتيكية للمنظمة .

يدخل ضمن الاختيار الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية :

- (١) تخصيص الموارد
- (٢) إدارة التغيير
- (٣) تقويم البدائل
- (٤) إعادة تصميم المنشأة

أحد الجوانب الأساسية المكونة لمرحلة الاختيار الاستراتيجي:

- أ- إعادة الهيكلة .
- ب- إدارة التغيير .
- ج- تحليل أصحاب المصلحة .
- د- تقويم البدائل الاستراتيجية .

يدخل ضمن التنفيذ الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية :

- (١) تحليل أصحاب المصلحة
- (٢) تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة
- (٣) تصميم نظم الرقابة
- (٤) توزيع الموارد

أحد مكونات التنفيذ الاستراتيجي :

- (١) تقويم البدائل المتاحة
- (٢) إدارة التغيير
- (٣) التحليل البيئي
- (٤) اختيار البديل المناسب

من الجوانب الأساسية التي يتم تناولها ضمن مرحلة الرقابة الاستراتيجية :

- أ- إدارة التغيير .
- ب- تخصيص وتوزيع الموارد .
- ج- المقارنات المرجعية .
- د- إعادة الهيكلة .

## المحاضرة الثانية

العبرة العامة التي تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة هي:

- (١) الرؤية
- (٢) الرسالة
- (٣) الأفضلية التنافسية
- (٤) الاستراتيجية

من خلال رسالته يمكن:

- (١) تمييز المنظمه عن غيرها
- (٢) توضيح سبب تواجده المنظمه
- (٣) توضيح إطار المنظمه
- (٤) كل ما ذكر

العبرة المتضمنة لبيانات عن المنظمة المعبرة عن السبب الرئيس الذي وجدت من أجله ، هي :

- (١) رسالة المنظمة
- (٢) رؤية المنظمة
- (٣) قيم المنظمة
- (٤) الثقافة التنظيمية للمنظمة

تعبر رسالة المنظمة عن :

- (١) ما تريد ان تصبح عليه
- (٢) السبب الرئيس الذي وجدت من اجله
- (٣) التحديات البيئية للمنظمة
- (٤) الفرص المستقبلية المتاحة امام المنظمة

وصف أو إعلان لماذا ( why ) انخرطت المنظمة في العمل، هو تعبير عن :

- أ- قيم المنظمة .
- ب- رسالة المنظمة .
- ج- رؤية المنظمة .
- د- ثقافة المنظمة .

الرؤية الإستراتيجية هي

- (١) أحلام ورغبات
- (٢) خصائص ومميزات
- (٣) صفات ومحددات
- (٤) خصائص وأعمال

## من خصائص الرؤية الإستراتيجية:

- (١) متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي
- (٢) الإشاره إلى القوه الدافعه للمنظمه
- (٣) الخصوصيه والتحديد
- (٤) رسم المسار الإستراتيجي للمنظمه

" أن تكون شركتنا هي المنتجة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط " ، هو تعبير عن :

- (١) الرسالة
- (٢) الرؤية
- (٣) القيم
- (٤) الثقافة

تسعى شركتنا لأن تكون من بين الرواد الخمسة الاوائل عالميا في صناعة السيارات خلال العشر السنوات المقبلة :

- (١) الرؤية
- (٢) الرسالة
- (٣) الثقافة
- (٤) القيم

البيان الموجة لأصحاب المصلحة والمعبر عما تريد المنظمة ان تصير له او تذهب اليه استراتيجيا :

- (١) قيم المنظمة
- (٢) ثقافة المنظمة
- (٣) رؤية المنظمة
- (٤) رسالة المنظمة

عبارة: " أن نكون نحن الرواد في صناعة وتسويق المكيفات الهوائية عالمياً "، هي وصف :

- أ- لثقافة المنظمة .
- ب- الحصة السوقية للمنظمة .
- ج- رؤية المنظمة .
- د- لرسالة المنظمة .

تعرف ثقافة المنظمة بأنها نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد:

- (١) في التنظيم الرسمي
- (٢) في المجتمع
- (٣) في التنظيم غير الرسمي
- (٤) داخل المنظمة

قيم المنظمة هي تعبير عن :

- أ- ما تريد المنظمة الوصول إليه :
- ب- الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة .
- ج- السبب الذي وجدت المنظمة من أجله .
- د- القيود البيئية المحيطة

عبارة : " نحن نلتزم بالفوز من أجل تكريس أنفسنا لجعل ( T.I ) هي الفائزة "، هي وصف:

- أ- لرسالة شركة ( T.I ) .
- ب- لرؤية شركة ( T.I ) .
- ج- لقيمة لدى شركة ( T.I ) .
- د- لسبب وجود شركة ( T.I ) .

تتميز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأنها:

- (١) مشتقة من الخطط العملية
- (٢) تعكس حاضر المنظمة وماضيها
- (٣) قابلة للقياس
- (٤) عام

من خصائص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، كونها :

- (١) مستمدة من الأهداف التشغيلية
- (٢) متمدة من الأهداف التكتيكية
- (٣) غير قابلة للقياس
- (٤) واقعية وفيها نوع من التحدي

تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة :

- (١) قبل تحديد الرسالة
- (٢) قبل تحديد الرؤية
- (٣) قبل تحديد الرسالة والرؤية
- (٤) بعد صياغة بعض القيم الرئيسية

## المحاضرة الثالثة

يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد :

- (١) نقاط القوة والضعف
- (٢) الفرص والتهديدات
- (٣) الموارد الاستراتيجية
- (٤) الكفاءات المحورية

تقوم بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لأجل التعرف على :

- (١) نقاط القوة والضعف
- (٢) الفرص و المخاطر
- (٣) الكفاءات المحورية
- (٤) القدرات الاساسية

أحد مكونات البيئة العامة للمنظمة هو :

- (١) الزبائن
- (٢) الموردون
- (٣) التكنولوجيا
- (٤) العمال

**من بين ما يخلص إليه تحليل البيئة الخارجية:**

- (١) تحديد خريطة المنافسة ومجموعاتها
- (٢) تحديد عوامل القوة للمنظمة
- (٣) تحديد مواقف أصحاب المصلحة تجاه المنافسة
- (٤) تحديد نقاط ضعف المنظمة

**تدرج دراسة النمو الاقتصادي للبلد ضمن تحليل بيئة المنظمة :**

- (١) الداخلية
- (٢) التنافسية
- (٣) الخارجية المباشرة
- (٤) الخارجية العامة

**عند تحليل القوى التكنولوجية يتمحور الإهتمام على:**

- (١) إعادة تشكيل الصناعات
- (٢) إعادة تشكيل الإنتاج
- (٣) إعادة تشكيل البيئة
- (٤) إعادة تشكيل الاقتصاد

**تشمل القوى الديمغرافية:**

- (١) العمر والنوع والطبقة الإجتماعية
- (٢) الأخلاق والقيم الإجتماعية
- (٣) التشريعات والإجراءات والقوانين
- (٤) الجوانب الإجتماعية والصحية

**يشير التحليل الإستراتيجي للأوضاع الإجتماعية إلى:**

- (١) تغيير الإنتاج
- (٢) تغيير القيم
- (٣) تغيير الأعمار
- (٤) تغيير السكان

**من العناصر الأساسية المكونة للبيئة الخارجية العامة للمنظمة :**

- (١) مدى الاستقرار السياسي
- (٢) الموردون
- (٣) توجهات الإدارة العليا
- (٤) الثقافة التنظيمية

**من المكونات الأساسية للبيئة الخارجية العامة للمنظمة :**

- أ- القوى الاقتصادية .
- ب- الزبائن .
- ج- الموردون .
- د- الممولون .

تقوم المنظمة بدراسة وتحليل النظام السياسي وتشريعات العمل، ضمن تحليل :

- أ- بيئة الصناعة .
- ب- البيئة التنافسية .
- ج- البيئة الخارجية العامة .
- د- البيئة الداخلية .

تقوم استراتيجية المنظمة بالتعامل مع البيئة العامة للمنظمة، من خلال :

- أ- تغييرها جوهرياً .
- ب- محاولة التكيف معها .
- ج- التحكم فيها والسيطرة عليها .
- د- إعادة تشكيلها بما يتماشى مع توجهات المنظمة .

يتم تحليل البيئة العامة أو الكلية للمنظمة باستخدام:

- (١) نموذج PEST
- (٢) نموذج القوى الخمسة
- (٣) نموذج السلطة / المصلحة
- (٤) نموذج سلسلة القيمة

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

- (١) قوى المنافسة الخمسة
- (٢) BCG
- (٣) PEST
- (٤) سلسلة القيمة

تستخدم نموذج pest لتحليل البيئة :

- (١) التنافسية
- (٢) الخارجية العامة
- (٣) الداخلية
- (٤) الخارجية الخاصة

تعبّر الظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، عن :

- أ- رسالة المنظمة .
- ب- ثقافة المنظمة .
- ج- استراتيجية المنظمة .
- د- بيئة المنظمة .

## المحاضرة الرابعة

يطلق مفهوم بيئة الصناعة على البيئة :

- (١) الداخلية للمنظمة
- (٢) العامة للمنظمة
- (٣) التنافسية للمنظمة
- (٤) الخارجية الغير مباشرة للمنظمة

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

- (١) المركز التنافسي للمنظمة
- (٢) جاذبية الصناعة
- (٣) الزبائن
- (٤) الموردون

مجموعة الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض ، هو تعبير عن :

- (١) الصناعة
- (٢) القطاع
- (٣) السوق
- (٤) هيكل الصناعة

المفهوم الذي يعبر عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معا إلى حد بعيد هو :

- (١) هيكل الصناعة
- (٢) قطاع النشاط
- (٣) أقسام السوق
- (٤) الطلب

تشير مجموعة الخصائص الفنية والاقتصادية لصناعة معينة ، إلى مفهوم

- (١) تطور الصناعة
- (٢) هيكل الصناعة
- (٣) المنافسة داخل الصناعة
- (٤) الصناعة

نستخدم نموذج قوى المنافسة الخمسة لتحليل :

- (١) البيئة الداخلية
- (٢) بيئة الصناعة
- (٣) البيئة العامة
- (٤) البيئة الخارجية غير المباشرة

**العنصر المحوري في نموذج القوى الخمسة هو:**

- (١) القدرات الإنتاجية للموردين
- (٢) المزايا التنافسية
- (٣) حدة المنافسة بين المنظمات
- (٤) تدخل الدولة

**العنصر الذي يأتي في مركز نموذج القوى المنافسة الخمسة لمايكل بورتر هو :**

- (١) قوة المساومة لدى الزبائن
- (٢) قوة المساومة لدى الموردين
- (٣) شدة المزاومة ما بين متنافسي الصناعة
- (٤) تهديد المنتجات البديلة

**يقصد بالصراع التنافسي في صناعة ما**

- (١) الفوز بحصة تسويقية
- (٢) النجاح في تصميم منتج
- (٣) القدرة على تقديم السعر
- (٤) القدرات التقنية

**يشند الصراع والتنافس بين شركات الصناعة ، كلما :**

- (١) كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة ضعيفة .
- (٢) كانت إمكانية تميز المنتج كبيرة
- (٣) كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة
- (٤) قل عدد المتنافسين

**يشند الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما، كلما :**

- ا- كانت درجة نمو الصناعة كبيرة .
- ب- كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة كبيرة .
- ج- كانت هناك إمكانية كبيرة بتميز المنتج .
- د- كان عدد المتنافسين بالصناعة محدود .

**إن توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة ، تتحقق بفعل توفر جميع مايلي ماعدا :**

- (١) انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة
- (٢) كثرة أعداد المتنافسين داخل الصناعة
- (٣) ارتفاع درجة نمو الصناعة
- (٤) وجود مدى واسع لإمكانية تميز المنتج

**تزداد وتحسن جاذبية الصناعة كلما :**

- (١) كثرة عدد المتنافسين
- (٢) كانت إمكانية تمييز المنتج كبيرة
- (٣) كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة
- (٤) ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة

**يؤدي دخول منافسين محتملين جدد للصناعة إلى :**

- (١) ارتفاع في اسعار العرض بالصناعة
- (٢) ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة بالصناعة
- (٣) ارتفاع في مردودية المنظمات المتزاجدة بالصناعة
- (٤) انخفاض في حدة المنافسة بين المنظمات بالصناعة

**من عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة**

- (١) الوضع التنظيمي للشركة
- (٢) التكنولوجيا المتطورة
- (٣) الولاء للماركة
- (٤) المنافسة السوقية

**يتمثل أحد المكونات الهامة لبنية الصناعة ، في :**

- (١) الزبائن
- (٢) الثقافة السائدة
- (٣) الأعراف والتقاليد
- (٤) موظفي الشركة

**إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد ، عندما :**

- (١) يكونون أقل حساسية للسعر
- (٢) تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة قوية
- (٣) تمثل المشتريات جزء هاماً من تكاليفهم
- (٤) تمثل مشترياتهم كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة

**تتحقق وتشتد قوة مساومة الزبائن في الصناعة ، في حالة ما اذا :**

- (١) كان لديهم امكانات التكامل الامامي
- (٢) لم تكن لديهم المعلومات الكافية عن الاسعار والسواق
- (٣) كانت مشترياتهم تمثل كيات ضعيفة من مبيعات الصناعة
- (٤) كانت تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة كبيرة جدا

**إن قوة المساومة لدى الموردين تتحقق وتشتد ، عندما :**

- (١) تشكل منتجاتهم عنصراً ثانوياً ضمن منتجات زبائنهم
- (٢) لا يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة
- (٣) يمكن التحول عن منتجاتهم بسهولة
- (٤) تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي

وفقاً لنموذج بورتر ، فإن إحدى المخاطر التي تتعرض لها منافسة منتجات المنظمة

- (١) قوة منافسة المنتجات
- (٢) قوة منافسة البائعين
- (٣) قوة مساومة الموردين
- (٤) قوة مساومة المفاوضين

## المحاضرة الخامسة

ينتهي تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بتحديد:

- (١) الفرص والمخاطر
- (٢) القوى البيئية
- (٣) نقاط القوة ونقاط الضعف
- (٤) أصحاب المصلحة للمنظمة

تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية عملية لاستكشاف

- (١) الأسواق التنافسية
- (٢) الأنشطة البديلة
- (٣) امكانيات المنظمة
- (٤) المهددات والمخاطر

يمكن اكتشاف الكثير من نقاط القوة والضعف من خلال

- (١) تحليل البيئة الداخلية
- (٢) تحليل البيئة التنافسية
- (٣) تحليل البيئة المهنية
- (٤) تحليل البيئة المعلوماتية

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

- (١) الداخلية
- (٢) الخارجية المباشرة
- (٣) الخارجية غير المباشرة
- (٤) التنافسية

**نقوم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لغرض:**

- أ- التعرف على الفرص والمخاطر .
- ب- التكيف معها .
- ج- التعرف على نقاط القوة والضعف بها .
- د- فهم التهديدات المحيطة بها .

**من مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنشأة تحليل :**

- (١) هيكل الصناعة
- (٢) الموارد
- (٣) نفوذ السوق
- (٤) الفرص والمخاطر

**من مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة :**

- أ- تحليل المزايا التنافسية .
- ب- تحليل البيئة التنافسية .
- ج- تحليل قوى المنافسة .
- د- تحليل البيئة الكلية .

**يرى مدخل الموارد ان الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في :**

- (١) نفوذ السوق
- (٢) تجانب قوى المنافسة الخمسة
- (٣) الامكانيات الخاصة للمنظمة
- (٤) تأثير البيئة الخارجية

**من خصائص الموارد الاستراتيجية :**

- (١) الوفرة
- (٢) القابلية للتقليد
- (٣) القابلية للإحلال
- (٤) التفرد

**يتمثل أحد أهم الادوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، في :**

- (١) مصفوفة جنرال الكترينك
- (٢) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- (٣) نموذج سلسلة القيمة
- (٤) نموذج PERT

**تعود فكرة استخدام مدخل سلسلة القيمة في تحليل المنظمات إلى:**

- (١) هنري بيرج
- (٢) ثيودر ماكنزي
- (٣) مايكل بورتر
- (٤) آرثر استركلاند

تعتبر الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجيه أنشطه تتعلق بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات وهي من الأنشطة

- (١) التجميعيه
- (٢) الأساسيه
- (٣) التطويريه
- (٤) التنمويه

من النشاطات الاولية المكونة لسلسلة القيمة :

- (١) إدارة الموارد البشرية
- (٢) البنية الاساسية للمنظمة
- (٣) التطوير التكنولوجي
- (٤) الإمدادات الخارجة

أحد مكونات النشاطات الأولية في سلسلة القيمة، هو :

- أ- التموين .
- ب- التسويق .
- ج- التطوير التكنولوجي .
- د- إدارة الموارد البشرية .

حسب سلسلة القيمة تصنف إدارة الموارد البشرية ضمن:

- (١) الوظائف التي تخلق القيمة بشكل مؤكد
- (٢) الوظائف الأساسية
- (٣) وظائف الدعم
- (٤) الوظائف التي تستهلك القيمة بشكل مؤكد

أي من الوظائف التالية يمكن اعتبارها من الوظائف الداعمة للإستراتيجية

- (١) التسويق
- (٢) الإنتاج
- (٣) الحسابات
- (٤) الموارد البشرية

يتمثل أحد الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة في :

- (١) إدارة الموارد البشرية
- (٢) العمليات التشغيلية
- (٣) التسويق
- (٤) الإمدادات الخارجة

## المحاضرة السادسة

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

- (١) نظرية أصحاب المصلحة
- (٢) المدرسة النيوكلاسيكية
- (٣) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- (٤) المسؤولية الأخلاقية للمنظمة

**يسمى الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف ب:**

- (١) أصحاب المصلحة
- (٢) المساهمين
- (٣) الرواد الاستراتيجيين
- (٤) المتغيرين التابعين

**أحد مكونات أصحاب المصلحة الأوليين هم :**

- (١) البلديات
- (٢) الحكومة
- (٣) الموردون
- (٤) الجمعيات

**يتمثل أحد العناصر المكونة لأصحاب المصلحة الثانوية للمنظمة في :**

- (١) الجمعيات
- (٢) الموردون
- (٣) الموظفين
- (٤) الزبائن

**يتمثل العنصر الذي يندرج ضمن أصحاب المصلحة الثانويين، في :**

- أ- الحكومة .
- ب- الزبائن .
- ج- المساهمين .
- د- الموظفين .

**تتمحور أهمية أصحاب المصلحة في**

- (١) خلق الميزة التنافسية
- (٢) قياس قدرة المنظمة
- (٣) الموارد الحيوية للمنظمة
- (٤) كل ما ذكر

**كل ردود أفعال أصحاب المصلحة:**

- (١) إيجابية
- (٢) سلبية
- (٣) بعضها إيجابي وبعضها سلبي
- (٤) تخدم مصلحة المنظمة

**من مقتضيات تحليل أصحاب ، الأخذ في الاعتبار بأن :**

- ١) مصالح أصحاب المصلحة متوقعة في العادة
- ٢) تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة حتمي وضروري للمنظمة
- ٣) أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى
- ٤) رد العقل المتوقع لأصحاب المصلحة لا يجب ان يشغل الإدارة عند إعداد الاستراتيجية

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

- ١) على منظمات الأعمال أن تنشغل فقط بتحقيق الربح وليس عليها أن تهتم بمصالح الآخرين
- ٢) توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الأسهم في المنظمة
- ٣) على منظمات الأعمال ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة
- ٤) من مسؤوليات المنظمة التوفيق بين مصالح اصحاب المصلحة

**يتمثل الهدف الأساس لنظرية أصحاب المصلحة، في :**

- أ- توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح .
- ب- أن تعمل المنظمة لتعظيم أرباحها فقط .
- ج- اهتمام المنظمة بمصالح الآخرين أكثر من اهتمامها بالربح .
- د- أن تعمل المنظمة لتعظيم منافع أصحاب المصلحة فقط

**حسب نموذج مصفوفة السلطة / مصلحة فإن الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع صاحب السلطة الضعيفة والمصلحة القوية هي:**

- ١) أدنى مجهود ممكن
- ٢) اعتباره فاعل أساسي
- ٣) الحرص على إرضائه
- ٤) الحرص على إعلامه

**وفقا لمصفوفة السلطة والاهتمام فإنه يتم بذل أدنى جهد مع صاحب المصلحة ، إذا كان اهتمامه :**

- ١) كبيرا وسلطته ضعيفة
- ٢) ضعيفا وسلطته كبيرة
- ٣) كبيرا وسلطته كبيرة
- ٤) ضعيفا وسلطته ضعيفة

**وفقاً لمصفوفة السلطة / الاهتمام، فإن تقاطع السلطة الضعيفة مع الاهتمام الكبير يتطلب:**

- أ- توفير العناصر الحيوية الفاعلة .
- ب- الحرص على إرضاء صاحب المصلحة .
- ج- بذل أدنى الجهد مع صاحب المصلحة .
- د- الحرص على إعلام صاحب المصلحة .

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

- (١) التقديرين
- (٢) الخطرين
- (٣) التابعين
- (٤) المطالبين

وفقاً لنموذج " الشرعية والقدرة والإلحاح ، فإن من يسمحون اسنصه ( اعدره ) والإلحاح ولا يسمحون الشرعية، يُطلق عليهم الشركاء :

- أ- النهائيون .
- ب- التقديرين .
- ج- الخطرون .
- د- التابعون .

حسب نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح يطلق مسمى الشريك الخطر ، على من لدية :

- (١) السلطة والشرعية والإلحاح
- (٢) السلطة فقط
- (٣) السلطة والإلحاح دون الشرعية
- (٤) الشرعية والإلحاح دون السلطة

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

- (١) نهائيين
- (٢) كامنين
- (٣) مستترين
- (٤) متأهبيين

يسمى اصحاب المصلحة الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة لنموذج الشرعية والقدرة والإلحاح ، بأصحاب المصلحة :

- (١) المسيطرين
- (٢) المستترين
- (٣) النهائيين
- (٤) المتأهبيين

إذا توفرت خاصية واحدة فقط من المكونات الثلاثة لنموذج " الشرعية والقدرة والإلحاح " صاحب مصلحة معين، اعتبر ضمن الشركاء :

- أ- الكامنين .
- ب- النهائيين .
- ج- المتأهبيين .
- د- الخطرين .

**يحقق التحليل الرباعي (SWOT) (**

- (١) تحديد الموقف الإستراتيجي
- (٢) تحديد الموقف التشغيلي
- (٣) تحديد الموقف العملياتي
- (٤) تحقيق الموقف التخطيطي

**يستخدم نموذج ( SWOT ) بغرض**

- (١) نقاط القوة
- (٢) تحديد المهددات
- (٣) تحديد المخاطر
- (٤) كل ما ذكر

**يقترح نموذج سوت على المنظمة تبني الاستراتيجية الهجومية حينما يكون لها:**

- (١) نقاط قوة ومخاطر
- (٢) نقاط قوة وفرص
- (٣) نقاط ضعف وفرص
- (٤) نقاط ضعف ومخاطر

**الاستراتيجية الملائمة عند تقاطع الفرص مع نقاط الضعف في مصفوفة SWOT ، هي :**

- (١) الاستراتيجية الهجومية
- (٢) الاستراتيجية الدفاعية
- (٣) استراتيجية الانتظار
- (٤) استراتيجية إعادة التموقع

**تنصح المنظمة عند تقاطع الضعف مع وجود التهديدات ، في مصفوفة SWOT ، باتباع استراتيجية :**  
**عند تقاطع التهديدات مع نقاط الضعف في مصفوفة SWOT ، تكون الاستراتيجية الملائمة هي :**

- (١) الاستراتيجية الدفاعية
- (٢) استراتيجية الهجومية
- (٣) الاستراتيجية إعادة التموقع
- (٤) استراتيجية الانتظار

**عند تقاطع التهديدات مع نقاط القوة في مصفوفة swot ، فإن الاستراتيجية الملائمة، هي :**

- أ- الانتظار .
- ب- إعادة التموقع .
- ج- الهجومية .
- د- الدفاعية .

## المحاضرة السابعة

يُصطلح على تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات تتفرد باستراتيجيات أو برنامج مخصص اسم

- (١) التجزئة الاستراتيجية
- (٢) التحليل الاستراتيجي
- (٣) وحدات الأعمال الاستراتيجية
- (٤) دورة حياة المنتج

تقسيم المنظمة إلى نشاطات او مجالات او وحدات ، يـصـطـلـح عليه :

- (١) التجزئة السوقية
- (٢) التجزئة الاستراتيجية
- (٣) التحليل البيئي
- (٤) التجزئة الوظيفية

يسمى مجال النشاط العادي للمنظمة الذي يضم مجموعة من المنتجات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية :

- (١) منظمة أعمال
- (٢) وحدة أعمال استراتيجية
- (٣) سوق مستهدف
- (٤) قطاع سوقي

إنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين من قبل مركز ربحية معين بالمنظمة، هو تعبير عن :

- أ- الاستراتيجية الوظيفية بالمنظمة .
- ب- الاستراتيجية الكلية للمنظمة .
- ج- وحدة أعمال استراتيجية .
- د- التجزئة الاستراتيجية .

يعبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق والى غاية استبعاده وخروجه منها ، عن :

- (١) استراتيجية المنتج
- (٢) دورة حياة المنتج
- (٣) اسواق المنتج
- (٤) الطلب على المنتج

تتمثل إحدى خصائص مرحلة تقديم المنتج لدورة حياة المنتج ، في :

- (١) التوسع في التوزيع والبحث عن اسواق جديدة
- (٢) ارتفاع نسبة الأرباح
- (٣) ارتفاع تكاليف انتاج
- (٤) زيادة كميات الإنتاج

**يتم في مرحلة النمو الأولى في الصناعة**

- (١) بناء الحصص السوقية
- (٢) إعادة الهيكلة
- (٣) زيادة الحصص
- (٤) تمركز السوق

**من خصائص مرحلة النمو لدورة حياة المنتج :**

- (١) ارتفاع تكاليف الانتاج
- (٢) انخفاض كميات الانتاج
- (٣) انعدام اقتصاديات الحجم
- (٤) زيادة نسبة الارباح

**المحاضرة الثامنة**

يتم تمثيل محافظة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة في أشكال معينة يسهل دراستها من خلال:

- (١) منحنى دورة الحياة
- (٢) أثر التجربة
- (٣) المصفوفات
- (٤) التجزئة الاستراتيجية

**تتضمن مصفوفة BCG :**

- (١) أربع خانات
- (٢) ست خانات
- (٣) تسع خانات
- (٤) عدد عشوائي من الخانات

**تتكون مصفوفة BCG من :**

- (١) اربعة خانات
- (٢) ستة خانات
- (٣) ثمانية خانات
- (٤) عشرة خانات

حسب مصفوفة BCG ، تظهر وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تدر عائدات مالية وفيرة جداً:

- (١) أنشطة التردد
- (٢) النجم
- (٣) البقرة الحلوب
- (٤) الكلاب

قامت مصفوفة BCG التي ترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدني، لكن المنظمة تحظى فيها بحصة سوقية عالية، هي خانة :

- أ- علامة الاستفهام .
- ب- الكلاب .
- ج- البقرة الحلوب .
- د- أنشطة النجم .

تشير علامات الاستفهام في مصفوفة BCG الى الانشطة التالية :

- (١) وول الى الزوال
- (٢) تكون في مرحلة الانطلاق
- (٣) تبني عليها المنظمة نجاحها المستقبلي
- (٤) تنتج الى الاستقرار بعد فترة النمو الكبيرة

الأنشطة التي تزول الى الزوال في مصفوفة BCG تظهر ضمن خانة :

- أ- علامة الاستفهام .
- ب- أنشطة النجم .
- ج- البقرة الحلوب .
- د- الكلاب .

من الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG أنها تعتمد على:

- (١) عاملين كميين فقط
- (٢) عوامل كثيرة
- (٣) تركيز فقط على البعد الداخلي
- (٤) تركيز فقط على البعد الخارجي

يتمثل أحد البعدين الأساسيين لمصفوفة BCG في :

- أ- مستوى الأسعار .
- ب- معدل نمو السوق .
- ج- ربحية المنظمة .
- د- عوائد الدخل الخاصة بالقطاع .

من الجوانب الهامة في مصفوفة ماكينزي

- (١) تحديد جاذبية الصناعة
- (٢) تحديد جاذبية المنتجات
- (٣) تحديد جاذبية الأسواق
- (٤) تحديد جاذبية المنافسة

تنسب مصفوف جنرال الكتيك الى :

- (١) مجموعة بوسطن الاستشارية
- (٢) مكتب mckinsey للاستشارات
- (٣) مايكل بورتر M.porter
- (٤) انصوف I.Ansoff

تُعرّف مصفوفة mckinsey أيضاً بمصفوفة مجموعة :

- أ- بوسطن الاستشارية .
- ب- فورد .
- ج- جنرال إليكتريك .
- د- جنرال موتورز .

عند التقاطع الذي تكون فيه درجة المكانة التنافسية مرتفعة ودرجة الصناعة متوسطة في مصفوفة جنرال الكتيك فإن ذلك يشير الى:

- (١) درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار
- (٢) درجة متوسطة من أولويات الاستثمار
- (٣) درجة منخفضة من أولويات الاستثمار
- (٤) عدم الاستثمار بالمرة

من أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمات

- (١) الإجراءات والقوانين
- (٢) السجلات والتقارير
- (٣) البحوث والتطوير
- (٤) الإدارة العامة

## المحاضرة التاسعة

يعرف ..... بأنه توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة أو من المنتجات في نفس المجال.

- (١) التنوع
- (٢) الاستحواذ
- (٣) التكامل
- (٤) التخصص

من الإستراتيجيات التخصص العامة للمنافسة

- (١) استراتيجية قيادة التكلفة
- (٢) استراتيجية التركيز
- (٣) استراتيجية التمييز
- (٤) كل ما ذكر

جميع ما يلي يدخل ضمن استراتيجيات التخصص ما عدا :

- أ- استراتيجية قيادة التكلفة .
- ب- استراتيجية التنوع .
- ج- استراتيجية التميز .
- د- استراتيجية التركيز .

من الحالات التي تناسب اتباع استراتيجية قيادة التكلفة هي :

- (١) نمطية السلع المقدمة
- (٢) وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- (٣) انعدام المرونة السعرية للطلب
- (٤) عدم القدرة على الانتاج بشكل كبير

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

- (١) التنوع .
- (٢) التركيز
- (٣) التميز
- (٤) الهيمنة بالتكاليف

الاستراتيجية التي تدرج ضمن استراتيجيات التخصص ( مستوى النشاط ) هي استراتيجية :

- (١) التركيز
- (٢) التنوع
- (٣) تطوير المنتج
- (٤) تطوير السوق

الاستراتيجية الاقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر ، هي استراتيجية :

- (١) التنوع
- (٢) التميز
- (٣) التركيز
- (٤) قيادة التكلفة

جميع ما يلي يدخل حسب porter ضمن الحالات التي تسمح للمنظمة بأن تجمع ما بين ميزتين التكلفة والتميز، ما عدا :

- أ- أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط .
- ب- أن تتمكن المنظمة من تحقيق ابتكار حاسم يسمح بذلك .
- ج- أن تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية .
- د- أن تكون التكاليف محكومة بتصميم المنتج .

## المحاضرة العاشرة

يقترح Ansoff على المنظمة لزيادة الحصة السوقية ، تبني استراتيجية اختراق السوق من خلال بيع :

- ١) نفس المنتجات لنفس الاسواق
- ٢) نفس المنتجات لاسواق جديدة
- ٣) منتجات جديدة لنفس الاسواق
- ٤) منتجات جديدة لاسواق جديدة

استراتيجية التنوع القائمة على زيادة الحصة السوقية من خلال بيع نفس المنتجات في الأسواق ( العملاء )، هي استراتيجية :

- أ- التميز .
- ب- تطوير المنتج .
- ج- تطوير السوق .
- د- اختراق السوق .

يتم التنوع المترابط من خلال:

- ١) استخدام موارد جديدة
- ٢) منتجات وأنشطة لا علاقة لها ببعضها البعض
- ٣) منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض
- ٤) استخدام الموارد القديمة فقط

تعرف الاستراتيجية المتعلقة بامتلاك أكثر من نشاط استراتيجي في نفس الوقت، باستراتيجية:

- أ- التخصص .
- ب- مستوى النشاط .
- ج- التنوع .
- د- التميز .

الدخول في أسواق جديدة ومحاولة بناء اسم للشركة بها من خلال خدمة عملاء جدد بنفس المنتجات، هو تعبير عن استراتيجية :

- أ- اختراق السوق .
- ب- تطوير المنتج .
- ج- التوسع السوقي .
- د- التركيز السوقي .

يتمثل أحد أسباب اختيار استراتيجية التوسع السوقي، في :

- أ- قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة .
- ب- جاذبية الأسواق التي تنشط فيها الشركة .
- ج- الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة .
- د- كبر حجم السوق التي تنشط فيه الشركة .

عندما ترغب المنظمة في حماية هويتها ، فان الخيار المفضل للنمو هو ان تبني استراتيجية :

- (١) النمو من الداخل
- (٢) مخزون الأمان
- (٣) نقطة إعادة الطلب
- (٤) المخزون الفوري

من دوافع اعتماد المنظمة لخيار النمو الخارجي :

- أ- الحرص على الجو الاجتماعي الملائم .
- ب- عدم وجود الحليف المناسب .
- ج- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول .
- د- تخصص المنظمة في أنشطتها الحالية .

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة اخرى او اكثر يشير الى :

- (١) تحالف التكامل
- (٢) الاندماج
- (٣) التحالف
- (٤) الشراكة

يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية إلى:

- (١) صراع بين شركات متنافسة
- (٢) تعاون بين شركات متنافسة
- (٣) اختلاف بين شركات متنافسة
- (٤) تنازع بين شركات متنافسة

يسمى التحالف الذي يهدف إلى الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمنظمات المتحالفة ب:

- (١) الشراكة
- (٢) تحالف التكامل
- (٣) تحالف التركيز
- (٤) تحالف التجميع

## المحاضرة الحادية عشر

يتجسد الإبداع الاستراتيجي من خلال :

- (١) تقديم مفاهيم مألوفة
- (٢) تحقيق أرباح معتبرة عبر أساليب عمل قائمة
- (٣) خلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة
- (٤) تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

عندما تقدم المنظمة عرضاً جديداً للإبداع بالتعديل في سلسلة القيمة ، تكون قد اتبعت استراتيجية :

- (١) القطيعة
- (٢) مشوشة
- (٣) التحسين التدريجي
- (٤) التركيز

استراتيجية المحيط الأزرق هي واحدة من:

- (١) استراتيجيات التحسين التدريجي
- (٢) استراتيجيات القطيعة
- (٣) استراتيجيات المشوشة
- (٤) استراتيجيات التكامل الأمامي

من خصائص استراتيجية المحيط الأحمر:

- (١) مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين
- (٢) تجعل المنافسة غير واردة
- (٣) خلق طلب جديد
- (٤) استغلال امتيازات قائمة

تتمثل إحدى خصائص استراتيجية المحيط الأحمر في :

- (١) اعتمادها على الطلب الموجود وتبعيتها له
- (٢) خلقها لطلب جديد واستيلائها عليه
- (٣) خلقها لمساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين
- (٤) انها تنطلق من فكرة امكانية تغيير ظروف قطاع النشاط

من خصائص استراتيجية المحيط الأحمر، كونها :

- أ- تعتمد على مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين .
- ب- تقوم على تطوير القيمة في حدود ما يسمح به قطاع النشاط .
- ج- تقوم على خلق طلب جديد والاستيلاء عليه .
- د- تجعل المنافسة غير واردة .

وفقاً لاستراتيجية المحيط الأزرق فإن المحيط الحمراء تمثل :

- (١) الصناعات التي لم تخرج بعد من حيز الوجود
- (٢) الأسواق البكر التي لم تكشف بعد
- (٣) الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة
- (٤) المناظف المجهولة من الأسواق النائية

الاستراتيجية التي تركز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها هي:

- (١) استراتيجية المحيط الأحمر
- (٢) استراتيجية المحيط الأزرق
- (٣) استراتيجية هجينة
- (٤) استراتيجية هجومية

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق عن استراتيجية المحيط الأحمر بكونها :

- ١) تعتمد التنافس في الاسواق القائمة
- ٢) قائمة على اساس هزيمة المنافسين
- ٣) تقوم على اساس امتيازات قائمة
- ٤) تستهدف مساحة سوق بعيدة عن متناول المتنافسين

تُعبّر المحيطات الزرقاء بالنسبة لاستراتيجية المحيط الأزرق، عن :

- أ- الأسواق المألوفة .
- ب- الأعمال المعروفة .
- ج- ازدحام محيط السوق بالمنافسين .
- د- الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود .

## المحاضرة الثانية عشر

معيار تقييم البدائل الاستراتيجية الذي يتعلق بالأداء المنتظر خصوصاً من حيث الربحية والخطر هو:

- ١) المناسبة
- ٢) القبول
- ٣) امكانية التنفيذ
- ٤) الربحية

المعيار الذي يبين ما اذا كان البديل الاستراتيجي يتوفر على منطق استراتيجي ام لا هو معيار :

- ١) المناسبة
- ٢) القبول
- ٣) إمكانية التنفيذ
- ٤) إمكانية التفعيل

يتم التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، ومصادرها وأوقات الحصول عليها، من خلال :

- أ- تحليل التدفقات النقدية .
- ب- تحليل العائد .
- ج- تحليل القيمة لأصحاب الأسهم .
- د- تحليل الربحية .

## المحاضرة الثالثة عشر

بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة :

- أ- التوجه الاستراتيجي .
- ب- التحليل الاستراتيجي .
- ج- التنفيذ الاستراتيجي .
- د- الرقابة الاستراتيجية .

من الموضوعات الأساسية التي يتم تناولها ضمن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :

- أ- تحديد رسالة المنظمة .
- ب- تخصيص وتوزيع الموارد .
- ج- المقارنات المرجعية .
- د- دراسة أصحاب المصلحة .

عندما تتغير المنشأة تدريجيا ولكن بمعدلات اقل من معدل تغير البيئة ، وبما يؤدي لان تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الاسواق فان ذلك يعبر عن :

- (١) الانحراف الاستراتيجي
- (٢) التغيير الاستراتيجي
- (٣) التغيير الانتقالي
- (٤) التغيير التدريجي

من العلامات التي تدل على احتمال وقوع المنظمة في الانحراف الاستراتيجي :

- (١) التنوع الكبير في ثقافة المنظمة
- (٢) الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة
- (٣) وجود قوى رئيسية تقف امام التغيير
- (٤) التحسن التدريجي في الاداء

اسلوب ادارة التغيير الذي يتناسب اكثر مع التغيير الانتقالي السريع ، هو :

- (١) الاتصال
- (٢) المشاركة
- (٣) التدخل
- (٤) الاكراه

شكل التغيير الذي يأتي وسطاً بين التغيير الانتقالي والتغيير التدريجي :

- أ- الاتصال .
- ب- المشاركة .
- ج- التدخل .
- د- الإكراه .

## المحاضرة الرابعة عشر

تسمى الرقابة التي تتعلق بقياس الأداء العام للمنظمة ومدى تحقق المزايا التنافسية ، بالرقابة :

- (١) التشغيلية
- (٢) العملية
- (٣) الاستراتيجية
- (٤) التكتيكية

تسمى الرقابة التي تضمن توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى ب:

- (١) الرقابة العملية
- (٢) الرقابة التشغيلية
- (٣) الرقابة الاستراتيجية
- (٤) الرقابة التنظيمية

المراجع الاستراتيجية هي إحدى أدوات:

- (١) المراجع الداخلي
- (٢) المراجع العام
- (٣) الرقابة الإستراتيجية
- (٤) الإدارة الإستراتيجية

تسمى الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة ، بالرقابة :

- (١) التشغيلية
- (٢) التنفيذية
- (٣) التكتيكية
- (٤) الاستراتيجية

مستوى الرقابة الذي يتطلب معلومات أكثر تفصيلاً، هو مستوى :

- أ- الوحدة الاستراتيجية .
- ب- المجموعة .
- ج- المنظمة ككل .
- د- الأقسام .

يتصف نظام الرقابة الإستراتيجيه ب:

- (١) الدقه في الإجراءات
- (٢) القياس المقارن المعياري
- (٣) تقديم المعلومات الصحيحه
- (٤) تقديم التغذية الراجعة

تسمى مجموعة الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح الآخرين ب:

- (١) تقييم الأداء
- (٢) الحوكمة
- (٣) الرقابة الاستراتيجية
- (٤) المراجعة الاستراتيجية

من الأطراف التي تشكل آليات الرقابة من خلال الحوكمة:

- (١) أصحاب الأسهم
- (٢) الإدارة
- (٣) مجلس الإدارة
- (٤) كل ما ذكر

نوع الرقابة الأكثر دقة المستخدم من حملة الأسهم والمرتکز على مقياس مالية، هو الرقابة:

- أ- السوقية .
- ب- البيروقراطية .
- ج- على المخرجات .
- د- التشغيلية .

تتمثل آلية قياس الأداء الذي يغطي جملة الأبعاد التي تساهم بفاعلية في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة، في :

- (١) المقارنات المرجعية
- (٢) الرقابة المالية
- (٣) بطاقة الأداء المتوازن
- (٤) المراجعة الاستراتيجية

قبل ظهور بطاقة الأداء المتوازن كان البعد الأساسي لقياس الأداء في المنظمة هو:

- (١) البعد التسويقي
- (٢) بعد الموارد البشرية
- (٣) البعد المالي
- (٤) البعد الإنتاجي

تغطي بطاقة الأداء المتوازن:

- (١) البعد المالي وبعد العمليات والبعد الاستراتيجي وبعد الموردين
- (٢) البعد الاستراتيجي وبعد العمليات وبعد العملاء وبعد الموردين
- (٣) البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي والبعد الوظيفي
- (٤) البعد المالي وبعد العمليات وبعد الموارد البشرية وبعد العملاء

تتشكل بطاقة الأداء المتوازن من :

- أ- ثلاثة أبعاد .
- ب- أربعة أبعاد .
- ج- ستة أبعاد .
- د- ثمانية أبعاد .

## من محاور بطاقة الأداء المتوازن:

- (١) محور الماليه
- (٢) محور الأنظمه
- (٣) محور الزبائن
- (٤) كل ما ذكر

## مؤشرات القياس المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية ، تستهدف :

- (١) قياس الكفاءة فقط
- (٢) قياس الفعالية فقط
- (٣) قياس الأداء المالي فقط
- (٤) قياس الكفاءة والفعالية

## من محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC

- (١) التعلم والنمو
- (٢) السوق والأعمال
- (٣) الأعمال والنمو
- (٤) الأنشطة والنمو

الجانب الذي يحدد المهارات والقدرات الاساسية الواجب تنميتها لتحقيق اهداف المنشأة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن هو :

- (١) المنظور المالي
- (٢) منظور التعلم والنمو
- (٣) منظور العميل
- (٤) منظور العمليات الداخلية

تم بحمد الله جمع اسئلة الاستراتيجية ٣ نماذج من دكتور سابق و ٣ نماذج لدكتور المادة البلالي مع اضافة المحتوى كامل وأشكر الأخ Moubark + bandar902 عن كتابة أسئلة نموذجين البلالي والأخ ماجد الشاعر لكتابة النموذج السابق وترتيبهم والشكر موصول لعزيرتي أم ود في كل عمل أقوم به فجزاهم الله عني خير الجزاء راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

تم تحديث الملف بتاريخ ١٦ / ٤ / ١٤٣٧ هـ

Omjehaad ☺