

## أسئلة وأجوبة لمادة الإدارة الاستراتيجية

### تعرف الاستراتيجية من الناحية اللغوية :

فن قيادة الجيوش

فن قيادة الموظفين

فن أتباع القائد

فن قيادة السوق

### يقصد بالتعقيد بيئة الاعمال أنها :

قليلة المعرفة

فهم المعلومات وتحليلها

أصبحت عوامل البيئة كثيرة ويصعب التكهّن بها

أصبحت عوامل البيئة قليلة ويصعب التكهّن بها

### استمرارية المنظمات تتوقف على :

التحكم في توظيف القدرات التكتيكية

التعرف على أسباب النجاح و الفشل

عدم قبول الفشل

لا شئ مما ذكر أعلاه

### أحدى المنظمات العملاقة التي زالت :

أمازون

فيسبوك

تويتر

وورلد كوم

### أحدى الشركات التي ظهرت صغيرة لكنها تعلقت في وقت قصير :

ياهوو

دابو

جنيرال موتور

انرون

### تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff :

قرارات ( استراتيجية ، تسويقية ، عالمية )

قرارات ( تكتيكية ، تشغيلية ، الكترونية )

قرارات ( استراتيجية ، تكتيكية ، تشغيلية )

قرارات ( استراتيجية ، تكتيكية ، عملية )

### **ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نغني بالقرارات الاستراتيجية :**

هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسياتها  
هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة  
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة  
هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتتحاشى المنافسين

### **ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نغني بالقرارات التكتيكية :**

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة  
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد التسويقية في المنظمة  
هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة  
هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الدولية للمنظمة

### **من موضوعات القرارات الإستراتيجية :**

تحديد الرؤية

البيع والشراء

التنسيق مع العمال وتلبية مطالبهم

تسويق المنتجات الحديثة

### **من ضمن خصائص القرارات الإستراتيجية ، أن الأهداف تكون :**

متنوعة

سهلة التحقيق

واضحة غالباً

غامضة غالباً

### **من ضمن خصائص القرارات الإستراتيجية ، أن المهارات المطلوبة تكون :**

محددة

غير واضحة

متباينة وخلاقة

معيارية

### **إن كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية :**

Strategy

Strategically

Strategos

Tactic

### **من الناحية الاصطلاحية ، تعرف الاستراتيجية :**

تخفيض التكلفة

هي طريقة تفكير تمكن من تتبع الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأسهل فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب

تقليل نظام المركزية بالعمل

هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب

### حسب ( Mintzberg ) الإستراتيجية هي كل مركب من :

الخطة ، التخطيط ، الأفق ، النموذج والحيلة  
الخطة ، الوضعية ، الأفق ، النموذج والحيلة  
الخطة ، الوضعية ، الأفق ، النموذج والفاعلية  
الخطة ، الوضعية ، التنوع ، النموذج والحيلة

### يعتبر ( النموذج ) أحد المركبات الاستراتيجية والذي يعني :

سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما  
النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة  
التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة  
النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة

### تعتبر ( الخطة ) أحد المركبات الاستراتيجية والتي تعني :

سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما  
النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة  
التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة  
النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة

### من خصائص الاستراتيجية :

تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها  
تؤدي إلى تخصيص الموارد  
تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين  
جميع ما ذكر أعلاه

### تنقسم مستويات الإستراتيجية إلى :

إستراتيجية المنظمة كجزء ، إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي ، إستراتيجية وظيفية  
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط تكتيكي ، إستراتيجية وظيفية  
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي  
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي ، إستراتيجية وظيفية

### مثال على إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي :

إستراتيجية كوكا كولا هي التخصص في المشروبات الغازية والبيع بالأسعار المنخفضة  
إستراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن  
إستراتيجيات تنويع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية  
لا شيء مما ذكر أعلاه

### عرف Ackoff التخطيط بأنه :

تحقيق الميزة التنافسية  
تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه  
تطوير المنتجات  
كل ما ذكر أعلاه

**في مرحلة الستينات وبداية السبعينات ، عبر عن الإدارة الاستراتيجية :**

الممارسة التكتيكية = التخطيط الاستراتيجي  
الممارسة الإستراتيجية = التخطيط التشغيلي  
المراقبة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي  
الممارسة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي

**تعرف الإدارة الإستراتيجية :**

مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة  
مجموعة التوصيات والأفكار التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة  
تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة  
أحدى القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق التنافسية المؤقتة

**تتكون عمليات الإدارة الإستراتيجية من :**

( التحليل ، الاختيار ، التنفيذ والمراقبة ) التشغيلية  
( التفكير ، الاختيار ، التنفيذ والتحليل ) التشغيلية  
( التحليل ، الاختيار ، التنفيذ والمراقبة ) الاستراتيجية  
( التفكير ، الاختيار ، التنفيذ والتحليل ) الاستراتيجية

**تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره ، والمقصود هنا :**

كل المنظمات  
معظم المنظمات  
المنظمات القيادية  
المنظمات التنافسية

**العنصران الأساسيان اللذين يحددان اتجاهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة :**

التكنولوجية (الألة) والعنصر البشري  
القدرة على التنبؤ والتخطيط  
التنفيذ والمراقبة  
الرسالة والرؤية

**تعرف رسالة المنظمة بـ :**

هي الإطار المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والذي يبين  
السبب الثانوي لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها  
فلسفة المنظمة وأسلوبها في مجال تسويق منتجاتها  
هي عبارة عامة تحدد السبب الثانوي لتواجد المنظمة  
هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها  
والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها

### لتحديد الرسالة يجب الاجابة على السؤال التالي :

من هم منافسينا ؟

من هم عملاؤنا ؟

من هم مورديننا ؟

من هم موظفيننا ؟

### من عناصر الرسالة :

العملاء ، المنافسين ، الموردين

المفهوم الذاتي ، الصورة العامة ، الربحية

الأسواق ، التكنولوجيا ، الأسهم

المنتجات ، الخدمات ، السلع

### ( بيان الوجهة التي ستسير عليها المنظمة وتحفيز الموظفين والضغط عليهم بالأهداف السامية ) ... تعتبر من :

دور الرسالة في أحداث المنافسة

دور الرسالة في أحداث التغيير

دور الرسالة في أحداث التخطيط

دور الرسالة في أحداث المراقبة

### من متطلبات الرسالة الفعالة :

تبنى التكامل بين وحدات المنشأة ، الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة

حماية الأصول المعرفية والأصول المادية

النظرة الثاقبة لمراقبة المنشأة ، وتحديد جوانب المراقبة الفاعلة

التخطيط والتنفيذ

### تعرف الرؤية :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة

صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية

صورة الذهنية للمنظمة في نقطة ماضية

تسويق المنتجات الحديثة

### حسب Collin & Porras الرؤية هي :

مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه

وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

هي وضعايات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها

فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين

### من سمات الرؤية الفعالة :

لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه)

تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين .. وليس كيف؟)

تركز على العملاء وأصحاب المصالح

جميع ما ذكر أعلاه

### تعرف القيم :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة  
صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية  
مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه  
وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

### من أهمية القيم :

تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم قصيرة المدى  
القيم السلبية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن  
تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية  
جميع ما ذكر أعلاه

### قيم المؤسسة هي ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية ومنها :

تخفيض التكلفة – المنافسة الشريفة – المحافظة على الموظفين  
التضحية – الولاء - الطاعة  
احترام المراجعين – تقدير العاملين – اتباع القائد  
الأمانة – التعاون – الإخلاص

### تعرف الغايات :

عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة  
صورة الفعلية للمنظمة في نقطة مستقبلية  
صورة الذهنية للمنظمة في نقطة ماضية  
وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

### من غايات جامعة الملك فيصل :

تسهيل المناهج الدراسية  
تحقيق عوائد مالية مجزية  
تقليل اعداد الطلاب والطالبات بكل فصل  
تحقيق القيادة الفاعلة والمؤثرة

### من مميزات الأهداف الاستراتيجية :

محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – محددة بزمن  
متنوعة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – محددة بزمن  
محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – غير محددة بزمن  
محددة – قابلة للقياس – قليلة التكلفة – واقعية – محددة بزمن

### هي الهدف الأساس للاستراتيجية :

تقليل التكلفة  
الميزة التنافسية  
زيادة الارباح  
زيادة الانتاج

**حسب بورتر : الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشئها المنظمة لـ :**

منتجاتها

مورديها

مناقسيها

زبائننا

**من أشكال الميزة التنافسية :**

التخطيط المناسب

مكان البيع

المراقبة الفاعلة

جميع ما ذكر أعلاه

**يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه :**

مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل أو غير مباشر دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها تحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة تنوع وكثرة القوى البيئية والتداخل بينها

**يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين اساسيين :**

مستوى العملاء ، مستوى المنافسة

مستوى الادارة العليا ، مستوى الادارة الوسطى

مستوى الربح ، مستوى التكلفة

مستوى المنظمة ، مستوى البيئة الخارجية

**تعرف البيئة بأنها :**

مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل أو غير مباشر دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها تحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة تنوع وكثرة القوى البيئية والتداخل بينها

**تتوزع عوامل البيئة على مستويين :**

البيئة السوقية والتنافسية

البيئة الوظيفية والادارية

البيئة العامة والخاصة

لا شئ مما ذكر أعلاه

**مراحل تحليل البيئة :**

فهم طبيعة ، فحص القوى البيئية حسب مستوياتها ، خلاصة تحليل البيئة

التخطيط ، التنفيذ ، المراقبة

دراسة السوق ، تحليل السوق ، تحديد الاهداف

جميع ما ذكر أعلاه

### يتناول فهم طبيعة البيئة :

المنظمة ، السوق ، البيئة العامة  
القدرة على التنبؤ والتخطيط والتنفيذ والمراقبة  
حجم الطلب ، نمو الطلب ، دورة حياة المنتج  
اللايقين ، الحركية ، التعقيد

### المجموعات الاستراتيجية هي :

مجموعة المنظمات الغير نشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية  
مجموعة المنظمات النشطة في صناعة مختلفة والتي لها خصائص استراتيجية  
مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها خصائص استراتيجية مختلفة  
مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية

### تحدد حدة المواجهة بين المنافسين :

هيكل المنافسة  
غياب التمييز في المنتجات  
إمكانية تجزئة رأس المال التقني  
جميع ما ذكر أعلاه

### يحدد خطر الداخلون الجدد :

مدى وجود أو تطور زبائن شاملين  
إمكانية الحصول على التكنولوجيا  
وزن التكاليف الثابتة  
جميع ما ذكر أعلاه

### ارتفاع الأسعار قد يدفع المنظمات الى البحث عن :

منتجات رخيصة  
منتجات بديلة  
منتجات عالمية  
جميع ما ذكر أعلاه

### يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

تكاليف تغيير المورد  
تميز منتجات الموردين  
إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين  
جميع ما ذكر أعلاه

### يعتبر أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لجموع مشتريات الزبون ... من :

القدرات التفاوضية للمشتريين  
القدرات التفاوضية للموردين  
تدخل السلطات العمومية  
خطر الداخلون الجدد

**يتوقف كون هذا العامل فرصة او خطرا على دور الدولة :**

القدرات التفاوضية للمشتريين

القدرات التفاوضية للموردين

تدخل السلطات العمومية

خطر الداخول الجدد

**البيئة الداخلية هي :**

العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة

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

المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة

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

**العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة هي :**

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

المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة

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

تلك العناصر الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية

**النماذج التقليدية تفرض القيام :**

بالتحليل الخارجي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الداخلي

بالتحليل الداخلي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الخارجي

بالتحليل الخارجي والداخلي معاً لتحديد تموقع المنظمة

جميع ما ذكر أعلاه صحيح

**الكثير من الباحثين منهم Hamel & Prahalad أكدوا أن الأوفر حظا في النجاح هي الاستراتيجيات التي تبني من:**

الخارج

التنبؤ

الداخل

القرارات ( استراتيجية ، تكتيكية ، عملية )

**استخدم التحليل الداخلي منهجيات عديدة منها :**

التحليل الوظيفي ، تحليل المزايا التنافسية

وظيفة المالية ، وظيفة الانتاج

توفر الموارد المالية ، حساب رؤوس الأموال العاملة

نبحث على الأفضلية في كل عنصر ، نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها

**الموارد هي الأصول المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة وهي تنقسم إلى :**

الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية

الموارد المادية الملموسة ، الموارد التكنولوجية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة

الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة

الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة ، الموارد الطبيعية

## تحليل الموارد تحليل حديث ظهر في اواسط الثمانينات يقسم موارد المنظمة الى :

موارد عادية ، موارد استراتيجية

القيمة ، التنظيم

موارد ملموسة ، موارد غير ملموسة

العنصر البشري ، الآلة

## خصائص القدرات الإستراتيجية :

القيمة ، الوفرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

القيمة ، الندرة ، غير قابلة للتقليد ، التنظيم

التكلفة ، الندرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

القيمة ، الندرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

## يتكون نموذج سوت SWOT من :

نقاط التميز ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، التوجيهات ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات

نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، المنافسة

## في حالة كانت أمكائيات المنظمة تكمن في ( نقاط القوة + الفرص ) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

## في حالة كانت أمكائيات المنظمة تكمن في ( نقاط الضعف + التهديدات ) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

## في حالة كانت أمكائيات المنظمة تكمن في ( نقاط القوة + التهديدات ) ففي هذه الحالة :

الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية

## في حالة كانت أمكائيات المنظمة تكمن في ( نقاط الضعف + الفرص ) ففي هذه الحالة :

استراتيجية الانتظار

استراتيجية هجومية

استراتيجية دفاعية

استراتيجية اعادة تموقع