

## أسئلة وأجوبة لمادة الإدارة الاستراتيجية

**تعرف الاستراتيجية من الناحية اللغوية :**

فن قيادة الجيوش

**يقصد بالتعقيد بيئة الاعمال أنها :**

أصبحت عوامل البيئة كثيرة ويصعب التكهن بها

**استمرارية المنظمات تتوقف على :**

التعرف على أسباب النجاح و الفشل

**أحدى المنظمات العملاقة التي زالت :**

وورلد كوم

**أحدى الشركات التي ظهرت صغيرة لكنها عملقت في وقت قصير :**

ياهوو

**تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff :**

قرارات ( استراتيجية ، تكتيكية ، تشغيلية )

**ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نعي بالقرارات الاستراتيجية :**

هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها

**ضمن تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff ، نعي بالقرارات التكتيكية :**

هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة

**من موضوعات القرارات الإستراتيجية :**

تحديد الرؤية

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

غامضة غالباً

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

متباينة وخلاقة

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

Strategos

**من الناحية الاصطلاحية ، تعرف الاستراتيجية :**

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 ، الوضعية ، الأفق ، النموذج والحيلة

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

**من خصائص الاستراتيجية :**  
تؤدي الى تخصيص الموارد

**تنقسم مستويات الاستراتيجية إلى :**  
إستراتيجية المنظمة ككل ، إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي ، إستراتيجية وظيفية

**مثال على إستراتيجية مجال نشاط إستراتيجي :**  
إستراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن

**عرف Ackoff التخطيط بأنه :**  
تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه

**في مرحلة الستينات وبداية السبعينات ، عبر عن الإدارة الاستراتيجية :**  
الممارسة الإستراتيجية = التخطيط الإستراتيجي

**تعرف الإدارة الإستراتيجية :**  
مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة

**تتكون عمليات الإدارة الإستراتيجية من :**  
( التحليل ، الاختيار ، التنفيذ والمراقبة ) الاستراتيجية  
**تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره ، والمقصود هنا :**  
كل المنظمات

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

**تعرف رسالة المنظمة بـ :**  
هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها والذي يبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها

**لتحديد الرسالة يجب الاجابة على السؤال التالي :**  
من هم عملاؤنا ؟

**من عناصر الرسالة :**  
المفهوم الذاتي ، الصورة العامة ، الربحية

**( بيان الوجهة التي ستسير عليها المنظمة وتحفيز الموظفين والضغط عليهم بالأهداف السامية ) ... تعتبر من :**  
دور الرسالة في أحداث التغيير

**من متطلبات الرسالة الفعالة :**  
تبنى التكامل بين وحدات المنشأة ، الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة

**تعرف الرؤية :**  
عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة

**حسب Collin & Porras الرؤية هي :**  
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 :**  
مجموعة أحكام ومعايير ، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه

**من أهمية القيم :**  
تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية

**قيم المؤسسة هي ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية ومنها :**  
الأمانة – التعاون – الإخلاص

**تعرف الغايات :**  
وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها

**من غايات جامعة الملك فيصل :**  
تحقيق القيادة الفاعلة والمؤثرة

**من مميزات الأهداف الاستراتيجية :**  
محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – واقعية – محددة بزمان

**هي الهدف الأساس للاستراتيجية :**  
الميزة التنافسية

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

**من أشكال الميزة التنافسية :**  
مكان البيع

**يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه :**  
دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها

**يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين اساسيين :**

مستوى المنظمة ، مستوى البيئة الخارجية

**تعرف البيئة بأنها :**

مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل أو غير مباشر

**تتوزع عوامل البيئة على مستويين :**

البيئة العامة و الخاصة

**مراحل تحليل البيئة :**

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

**يتناول فهم طبيعة البيئة :**

اللايقين ، الحركية ، التعقيد

**المجموعات الاستراتيجية هي :**

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 :**

إمكانية الحصول على التكنولوجيا

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

منتجات بديلة

**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

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

تدخل السلطات العمومية

**البيئة الداخلية هي :**

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

**العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة هي :**  
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

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

**استخدم التحليل الداخلي منهجيات عديدة منها :**  
التحليل الوظيفي ، تحليل المزايا التنافسية

**الموارد هي الأصول المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة وهي تنقسم إلى :**  
الموارد المادية الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد غير الملموسة

**تحليل الموارد تحليل حديث ظهر في اواسط الثمانينات يقسم موارد المنظمة الى :**  
موارد عادية ، موارد استراتيجية

**خصائص القدرات الإستراتيجية :**  
القيمة ، الندرة ، القابلية للتقليد ، التنظيم

**يتكون نموذج سووت SWOT من :**  
نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات

**في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في ( نقاط القوة + الفرص ) ففي هذه الحالة :**  
الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق

**في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في ( نقاط الضعف + التهديدات ) ففي هذه الحالة :**  
الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة هي استراتيجية اعادة تموقع

**في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في (نقاط القوة + التهديدات ) ففي هذه الحالة :**  
توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية

**في حالة كانت أمكانيات المنظمة تكمن في ( نقاط الضعف + الفرص ) ففي هذه الحالة :**  
استراتيجية الانتظار

**المستفيدين الأوائل من المنظمة هم :**  
ملاك المنظمة

**يهدف تحليل اصحاب المصلحة الى معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه :**  
استراتيجية المنظمة

**التعريف أصحاب المصلحة :**  
هم الافراد او مجموعات من الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف

### من مقتضيات نظرية اصحاب المصلحة :

توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة السهم في المنظمة  
مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة  
المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة  
جميع ما ذكر أعلاه

### تصنيفات أصحاب المصلحة حسب الانتماء :

اصحاب المصلحة الداخليين و اصحاب المصلحة الخارجيين

### يقصد باصحاب المصلحة الداخليين :

الموظفين

### يقصد باصحاب المصلحة الخارجيين :

الموردين

الزبائن

المنافسين

جميع ما ذكر أعلاه

### تصنيفات أصحاب المصلحة حسب الانتماء :

اصحاب المصلحة الأوليين و اصحاب المصلحة الثانويين

### يقصد باصحاب المصلحة الأوليين :

الموظفين

الزبائن

الموردين

جميع ما ذكر أعلاه

### يقصد باصحاب المصلحة الثانويين :

السلطات المحلية

### من مميزات أصحاب المصلحة :

مصالح اصحاب المصلحة متعارضة

### خارطة اصحاب المصلحة هي :

بيان تحدد فيه المنظمة اصحاب المصلحة فيها وتطلعات وسلطات كل طرف

### لتقدير رد فعل أصحاب المصلحة يجب أولاً تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين :

العوامل الخارجية و ثقافة المنظمة

### من العوامل الخارجية لتحليل ثقافة أصحاب المصلحة :

قيم المجتمع

الجماعات المرجعية

ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر

جميع ما ذكر أعلاه

ثقافة المنشأة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنشأة الجماعات المرجعية وتضم :  
هيكل المنشأة

هناك نماذج عديدة لتحليل اصحاب المصلحة من بينها :  
التحليل حسب السلطة والمصلحة و التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح

**نقصد بـ ( القدرة ) :**  
تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة

**نقصد بـ ( الشرعية ) :**  
تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته

**نقصد بـ ( الالاح ) :**  
يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة

**عندما نقول أن أصحاب المصلحة ( نائمون ) فإننا نعني أن :**  
لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة

**عندما نقول أن أصحاب المصلحة ( المطالبون ) فإننا نعني أن :**  
لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة

**عندما نقول أن أصحاب المصلحة ( النهائيون ) فإننا نعني أن :**  
هم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة ، وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم

**من مصادر السلطة لاصحاب المصلحة الداخليين :**  
امتلاك معارف ومهارات ، مراقبة المحيط

**من مصادر السلطة لاصحاب المصلحة الخارجيين :**  
مراقبة موارد إستراتيجية ، الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية

**من مؤشرات السلطة لاصحاب المصلحة الخارجيين :**  
المكانة ، التحكم في موارد أساسية

**من مؤشرات السلطة لاصحاب المصلحة الداخليين :**  
المكانة ، الموارد ، التمثيل

**من مزايا التحليل الخارجي**  
تحديد نقاط القوة ، تحديد نقاط الضعف

**من مزايا التحليل الداخلي**  
تحديد الفرص ، تحديد المخاطر

**من مزايا تحليل أصحاب المصلحة**  
تحديد مواقف اصحاب المصلحة ، تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم

## أدوات التحليل الاستراتيجي ، تعني :

مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة

## تتكون أدوات التحليل الاستراتيجي من :

التجزئة الإستراتيجية ، دورة حياة المنتج ، منحى الخبرة

## التجزئة الاستراتيجية هي :

تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU

## وحدة الأعمال الإستراتيجية :

مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين

## من معايير التجزئة :

الزبائن و مجالات الإبداع

## نقصد بدورة حياة المنتج :

هي أداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج من حياته

## يمر المنتج بأربعة مراحل :

الانطلاق <== النمو <== النضج <== الزوال

## دورة الحياة هي مسار طبيعي يأخذه :

أغلب المنتجات

## عند الانطلاق ، تكون الحاجات المالية :

كثيرة

## في مرحلة النضج ، تكون المبيعات :

مستقرة

إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى :

اقتصاديات الحجم

## التكاليف تنخفض بنسب ثابتة كلما :

تضاعف حجم الإنتاج

توصل BCG إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين ..... كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم

٢٠% و ٣٠%

## ينتج اثر التجربة عن :

اثر التدريب

اثر اقتصاديات الحجم

اثر الإبداع والتطور التقني

جميع ما ذكر أعلاه

## المصفوفات هي :

إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات

**مبدأ التحليل المصفوفي يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي :**  
البعد الداخلي و البعد الخارجي

## ظهرت العديد من المصفوفات ك :

BCG2 ، BCG1

McKinsey ، ADL

Space

جميع ما ذكر أعلاه

## هي أولى المصفوفات ظهوراً :

BCG

**تعتمد المصفوفة أساساً على .... كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية**  
أثر التجربة

## ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما :

معدل نمو السوق و النصيب النسبي من السوق

## معدل نمو السوق هو :

نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما

## النصيب النسبي من السوق :

يعبر كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق

## الخطوة الأولى من خطوات رسم المصفوفة :

رسم محوري النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق

## عند رسم المصفوفة وعند خانة علامة الاستفهام :

يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق

## عند رسم المصفوفة وعند خانة الكلاب :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال

## عند رسم المصفوفة وعند خانة البقرة الحلوب :

بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة

## عند رسم المصفوفة وعند خانة أنشطة النجم :

الأنشطة التي تتج من الخانة السابقة تنتقل لهذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

## هذه الوحدات تشكل الأهم في محفظة الأعمال :

خانة أنشطة النجم و خانة البقرة الحلوب

**من الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG :**

حصر المنافسة في السعر فقط

**تسمى مصفوفة McKinsey بـ :**

General Electric بمصفوفة

**أول الخطوات لرسم مصفوفة McKinsey :**

تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية

**من معايير تقييم بعد جاذبية السوق :**

مستوى الأسعار

**من معايير تقييم بعد قوة التنافسية :**

نوعية الأفراد

معدل النمو

تشكيلة المنتجات

جميع ما ذكر أعلاه

**تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في**

مبيعات الشركة

**من الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي :**

إغفال العوامل الأخرى المؤثرة على الاستراتيجية

**الخيارات الإستراتيجية هي :**

البدايل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

**تنقسم الاختيارات العامة لمحفظة وحدات الأعمال إلى :**

التخصص والتنويع

**التخصص هو :**

توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة أو عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال

**يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على :**

مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية

مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق

حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة

جميع ما ذكر أعلاه

**من مزايا التخصص :**

تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات

**من عيوب التخصص :**

تضعيف إمكانيات الإبداع وتنشيط الأفراد

**تنقسم الاستراتيجية الشاملة لبورتر إلى**  
السيطرة بالتكاليف ، تركيز النشاط ، التمييز

**إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :**  
ربط السعر بالتكلفة مباشرة

**نقصد بإستراتيجية التمييز :**  
تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها

**إستراتيجية التمييز ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :**  
ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية  
إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوماً على خاصية الإبداع  
السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز  
جميع ما ذكر أعلاه

**نقصد بإستراتيجية التركيز على النشاط :**  
تستهدف المنظمة جزءاً معيناً من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز

**إستراتيجية التركيز على النشاط ، تنجح هذه الاستراتيجية ب :**  
أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جداً خاصة .

**يعتمد نموذج الساعة الاستراتيجية على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي :**  
السعر والقيمة

**استراتيجيات التنوع المكثفة أصبحت :**  
اقل اعتماداً من قبل المنظمات

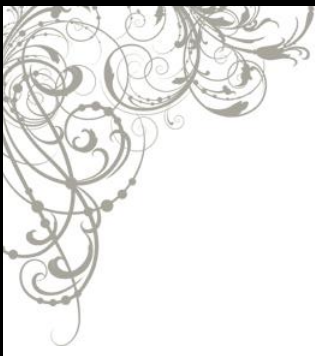
**اول من قدم نموذج لتصنيف استراتيجيات التنوع هو :**  
Ansoff

**نقصد بإستراتيجية اختراق السوق :**  
إن تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات

**تتوسع المنظمات سوقياً للأسباب التالية :**  
الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة

**من أسباب استخدام استراتيجية تطوير المنتج :**  
ولاء العملاء  
شهرة المنظمة  
قصر دورة حياة المنتجات  
جميع ما ذكر أعلاه

**نقصد التنوع الشامل :**  
تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة في اسواق جديدة و لايشترط ان تكون من نفس مجال النشاط



**من دوافع التنوع الشامل :**  
استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة

**نقص بالتنوع المترابط :**  
هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة

**نقص بالتكامل الرأسي إلى الأمام :**  
الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق إمامية كالنوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع

**نقص بالتكامل الأفقي :**  
تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها

**نقص بالتنوع غير المترابط :**  
التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة)

**الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :**  
حينما يكون المنتج الجديد موسميا ويوازن تراجع المنظمة  
حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع أو في نهاية دور الحياة  
حينما يكون للمنظمة فريق إداري جيد  
جميع ما ذكر أعلاه

**نقص بالتنوع الدولي :**  
يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة خارج الدولة

**تتم استراتيجية التنوع الدولي من خلال :**  
التصدير وفتح فروع خارجية

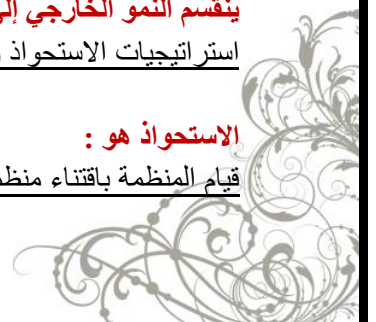
**النمو من الداخل : تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية وذلك :**  
عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة  
عندما تريد المنظمة الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير  
عندما يتوفر لدى المنظمة قدرات كبيرة أفراد أو أموال أو تكنولوجيا  
جميع ما ذكر أعلاه

**من عيوب النمو الداخلي :**  
تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية

**النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة وتتميز بـ :**  
بمستوى كبير من التعقيد

**ينقسم النمو الخارجي إلى :**  
استراتيجيات الاستحواذ والإندماج ، إستراتيجيات التعاون

**الاستحواذ هو :**  
قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها إمكانياتها



### **الاندماج هو :**

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر

### **تكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع :**

منظمة منافسة

### **نقصد باستراتيجيات التعاون :**

هي الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل

### **التحالف هو :**

شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة

### **تحالف التكامل هو :**

أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما

### **تحالف التجميع هو :**

يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة

### **تحالف شبه التركيز هو :**

تتسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين

### **الشراكة هي :**

هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

**من المنظمات القديمة نسبياً التي تعرف نموا متميزا او في شكل ظاهرة ونجاحا باهراً في قطاعات قد تبدو متشعبة :**

Ikea

### **نقصد بالابداع الاستراتيجي :**

القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين

### **من أنواع الابداعات الاستراتيجية :**

استراتيجيات التحسين التدريجي

الاستراتيجية المشوّشة

استراتيجيات القطيعة

جميع ما ذكر أعلاه

### **نقصد استراتيجيات القطيعة :**

تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة

**تمثل هذه الاستراتيجية إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة :**

المحيط الأزرق

### **وفق استراتيجية المحيط الأزرق المنظمة :**

المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة

من خصائص استراتيجية المحيط الأزرق :

تجعل المنافسة غير واردة

من مبادئ التنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق

تغلب على العقبات المنظماتية

من الخطوات الأربع لتصور الاستراتيجية :

الصحة البصرية

الاستكشاف البصري

المعرض المصور للاستراتيجية

جميع ما ذكر أعلاه

الطبقة الثانية من الطبقات الثلاث لغير الزبائن :

”الرافضون“

من العقبات المنظماتية :

عقبة الدافع

يتكون إطار العمل ذي الفعاليات الأربع من :

احذف ، خفض ، ارفع ، اوجد

من المنظمات الحديثة التي ادخلت نماذج أعمال جديدة وغيرت قطاع النشاط الذي تنتمي اليه :

Amazon

يعرف الابداع الاستراتيجي

القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين

الابداع الاستراتيجي يتجسد بـ :

تقديم مفاهيم جديدة

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (استراتيجيات التحسين التدريجي) والتي تعني :

هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (الاستراتيجية المشوّشة) والتي تعني :

تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون

من أنواع الابداعات الاستراتيجية (استراتيجيات القطيعة) والتي تعني :

التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة

تمثل هذه الاستراتيجية إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة :

المحيط الأزرق

من خصائص المحيط الاحمر :

استغلال امتيازات قائمة

من مقترح استراتيجية المحيط الأزرق :  
Renée Mauborgne و W. Chan Kim

من خصائص المحيط الأزرق :  
مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين

من مبادئ التنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق :  
تغلب على العقبات المنظماتية

الخطوات الأربع لتصوير الاستراتيجية :  
الصحة البصرية ، الاستكشاف البصري ، المعرض المصور للاستراتيجية ، التواصل البصري

الطبقة الثانية من الطبقات الثلاث لغير الزبائن  
”الرافضون“

من العقبات المنظماتية :

عقبة الموارد  
عقبة الإدراك  
العقبة السياسية  
جميع ما ذكر أعلاه

معايير التقييم للاستراتيجيات المتاحة :

القبول  
إمكانية التنفيذ  
المناسبة  
جميع ما ذكر أعلاه

البديل الاستراتيجي مناسب يعني :  
أن المنظمة ستكون في وضع أفضل مما هي عليه

يقوم تحليل SWOT على تحليل كل من :  
التهديدات ، الفرص ، نقاط القوة ونقاط الضعف

تحليل المناسبة بين ما يلي :

رفض استمرار الوضع الحالي .  
رفض استراتيجيات التكامل أماميا وخلفيا لضعف مناسبتها وعدم حلها لمشكلة النشاط الرئيسي .  
الإستراتيجية الأنسب هي التطوير  
جميع ما ذكر أعلاه

يقبل البديل على أساس ثلاثة عناصر :  
تحليل الربحية ، تحليل الخطر ، أصحاب المصلحة

## الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي :

اختيار الهيكل المناسبة

إدارة التغيير

توزيع الموارد

جميع ما ذكر أعلاه

## من نماذج الهياكل التنظيمية :

الهيكلية بالأقسام

## من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمنظمة أساساً بـ :

التعقيد واللايقين

## خلاصة Chandler بخصوص العلاقة هيكلية / إستراتيجية :

الهيكلية تتبع الاستراتيجية

## حسب Mintzberg ينقسم كل تنظيم إلى :

٦ أجزاء

## من معايير التقييم (القمة الإستراتيجية) وهي :

الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية

## من معايير التقييم (الدعم اللوجستي) وهي :

تقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة

## من التفاعلات الخارجية المؤثرة على الهيكلية :

الأخرجة او المقولة الباطنية

التحالفات الاستراتيجية

التنظيمات الافتراضية

جميع ما ذكر أعلاه

## تتمثل الموارد : الأفراد، الأموال ، التجهيزات ، المواقع ....

أهم عوامل تنفيذ الاستراتيجية

## من العوامل المؤثرة على توزيع الموارد :

وفرة الموارد

التفاوض بين المستويات الادارية

تأثير روتينات توزيع الموارد

جميع ما ذكر أعلاه

## أسباب التغيير الاستراتيجي :

القوى الداخلية و القوى الخارجية

**من أشكال تجاوز المقاومة ضد التغيير :**

تبني استراتيجية سبئية للمقاومة

**الرقابة عموما هي :**

عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له

**الرقابة الاستراتيجية هي عملية تسهر على :**

ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى

تقليص الفجوة الاستراتيجية

ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة

جميع ما ذكر أعلاه

**من خصائص الرقابة الاستراتيجية**

تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة

**من آليات الرقابة الإستراتيجية (تقييم الأداء) وهي :**

تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة

**من آليات الرقابة الإستراتيجية (الحوكمة) وهي :**

مجموعة من الأطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية لتنظم العلاقة بين الإدارة والملاك واصحاب المصالح الاخرى

**من آليات الرقابة الإستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) وهي :**

طريقة لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط

**بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من :**

نورتن وكابلن

**الجوانب الاربعة لتقييم بطاقة الأداء المتوازن هي :**

المالية ، العملاء ، العمليات ، التطوير

**الاجراءات التصحيحية هي :**

الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي

**من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال :**

تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين

تقديم المعلومات في الوقت المناسب

تقديم الصورة الصحيحة عما يقع فعلا

جميع ما ذكر أعلاه

**الرقابة على الأداء اعتمدت منذ عهد طويل على المؤشرات :**

المالية

**ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال :**  
التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل  
التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية  
التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي  
جميع ما ذكر أعلاه

**يمكن قياس المنظور المالي عن طريق :**  
كيف ننظر الى الملاك ؟؟؟

**يمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق :**  
خدمات العميل

**منظور التعلم والنمو يحدد :**  
المهارات والقدرات الأساسية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية

**من احتياجات بطاقة الأداء المتوازن :**  
دعم والتزام الإدارة العليا للتنفيذية  
وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ  
وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر  
جميع ما ذكر أعلاه

**تتكون أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من :**  
الأهداف ، المؤشرات ، المستهدف ، المبادرات

**من أهداف بطاقة الأداء المتوازن :**  
رفع دقة المتابعة للأعمال وتحسين ادائها  
تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية  
توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لكافة العاملين  
جميع ما ذكر أعلاه

**الخطوة الأولى من خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :**  
تعريف رسالة ورؤية المنظمة

**الخطوة الاخيرة من خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :**  
وضع خطة تنفيذية

**من معوقات تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء :**  
أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .

تم وبحمد الله اتمام أسئلة مادة الإدارة الاستراتيجية  
أخوكم بندر السيـ B13 — ف