

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس الإدارة الاستراتيجية

المدة : ساعتان

الاسم واللقب:

الفوج:

السنة الجامعية: 2025-2026

10,5ن

❖ السؤال الأول : اختر الإجابة الصحيحة مما يلي :

1	يرى ألفريد تشاندلر أن إعداد الاستراتيجية:	☒ يسبق الهيكل التنظيمي	☐ يتزامن مع رسم الهيكل التنظيمي	☐ يتبع الهيكل التنظيمي	☐ منفصل عن رسم الهيكل التنظيمي
2	تشير "القدرة على تصور المستقبل بطريقة منهجية ومبدعة، مع تحديد المسارات الممكنة للوصول إلى الأهداف المرجوة في ظل ظروف عدم اليقين" ل:	☐ رؤية المنظمة	☐ رسالة المنظمة	☒ التفكير الاستراتيجي	☐ الإدارة الاستراتيجية
3	يرمز حرف S في مقارنة الأهداف الذكية إلى أن يكون الهدف:	☐ مستداما	☐ مناسباً	☒ محدداً	☐ بسيطاً
4	تميزت فترة السبعينيات من القرن الماضي بزيادة عدم اليقين الاقتصادي والسياسي، وهو ما أدى إلى بروز:	☐ الإدارة الاستراتيجية	☒ التخطيط الاستراتيجي	☐ التخطيط المالي	☐ التحليل البيئي
5	الموارد غير الملموسة في الشركة هي:	☐ سهلة التقليد مقارنة بالملموسة	☒ صعبة التقليد مقارنة بالملموسة	☐ لا يمكن تقليدها	☐ سهلة الإحلال
6	في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE)، إلى ماذا يشير التقييم برقم 4؟	☒ استحابة جيدة للفرص والتهديدات	☐ استحابة قصوى للفرص والتهديدات	☐ أهمية جيدة للعامل الخارجي	☐ أهمية قصوى للعامل الخارجي
7	في نموذج العناصر السبعة 7S McKinsey تشير العناصر الخفيفة إلى العناصر التي:	☒ يصعب قياسها والتحكم فيها	☐ يسهل قياسها والتحكم فيها	☐ تدعم الميزة التنافسية	☐ تخلق الميزة التنافسية
8	أي من الأنشطة التالية يعتبر من أنشطة الدعم في نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر:	☐ خدمات ما بعد البيع	☒ إدارة الموارد البشرية	☐ العمليات	☐ اللوجستيات الصادرة
9	ماهي الاستراتيجية التي تتبعها شركة تنتج الهواتف الذكية عندما تقرر البدء في إنتاج وبيع الساعات الذكية لنفس قاعدة عملائها الحالية؟	☐ اختراق السوق	☐ تطوير السوق	☒ تطوير المنتج	☐ التركيز
10	تعتبر الأبقار الحلوب في مصفوفة BCG مصدراً هاماً لتمويل وحدات الأعمال في مربع:	☐ علامات الاستفهام والكلاب	☒ علامات الاستفهام والنجوم	☐ الكلاب	☐ علامات الاستفهام
11	يعمل التحليل الاستراتيجي على:	☐ فهم المنافسين	☒ تحديد الاتجاه الاستراتيجي	☐ تحديد الميزة التنافسية	☐ رسم الموقع التنافسي
12	إذا حصلت مؤسسة على مجموع مرجح كلي قدره 1.0 في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية فهذا يعني أن:	☐ الاستراتيجية الحالية ناجحة جداً	☒ ضعف استحابة للفرص والتهديدات	☐ البيئة الخارجية مستقرة جداً	☐ استحابة متوسطة للعوامل الخارجية
13	أي من المعايير التالية يستخدم عادة لتقييم "قوة وحدة الأعمال التنافسية" في مصفوفة GE؟	☒ جودة المنتج	☐ معدل التضخم	☐ معدلات الفائدة	☐ القدرة على البقاء في الصناعة
14	في مصفوفة BCG يطلق مصطلح الكلاب على المنتجات التي تتميز بحصة سوقية:	☐ منخفضة في سوق سريع النمو	☒ منخفضة في سوق بطيء النمو	☐ منخفضة في سوق جذاب	☐ منخفضة في سوق غير جذاب

1	ماذا يمثل هامش الربح في نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر؟ يمثل الفرق بين القيمة النقدية الكلية التي يرغب المستهلك في دفعها والتكلفة الاجمالية للأنشطة، وتهدف إدارة سلسلة القيمة إلى زيادة هذه الفجوة لصالح المؤسسة عبر تعظيم القيمة وخفض تكاليف الأنشطة.
2	ما هو السؤال الذي يجب أن يجيب عنه كل من الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية كمعيار للتفريق بينهما؟ الخيار الاستراتيجي: ماذا نفعل؟ الاستراتيجية التنافسية: كيف ننافس في السوق؟
3	إذا كان حاصل قسمة (حصة الشركة السوقية / حصة أكبر منافس) يساوي 2 فماذا يعني ذلك في مصفوفة BCG؟ هذا يعني أن الشركة تمتلك حصة سوقية نسبية مرتفعة تبلغ ضعف حصة أكبر منافس، وأن منتجاتها في هذه الحالة ستقع إما ضمن مربع النجوم أو مربع البقرة الحلوب في مصفوفة BCG

قيمة المؤشر حسب كل وحدة أعمال			وزن المؤشر	المؤشرات (العوامل)	
C	B	A			
ضعيف	متوسط	جيد جدا	30%	نمو السوق	المجموعة الأولى من المؤشرات
ضعيف	متوسط	جيد	25%	معدل الربحية	
متوسط	جيد	جيد	25%	حواجز السوق	
ضعيف	جيد	متوسط	20%	المخاطر القانونية	
متوسط	متوسط	جيد جدا	35%	الحصة السوقية النسبية	المجموعة الثانية من المؤشرات
ضعيف	جيد	جيد	25%	القدرة الابتكارية	
متوسط	متوسط	متوسط	25%	سمعة العلامة التجارية	
ضعيف	متوسط	جيد	15%	الموارد المالية	

❖ انطلاقا من معطيات الجدول السابق، واعتمادا على أداة التحليل المناسبة أجب عما يلي:

- 1- ماذا يمثل كلا من وزن المؤشر وقيمة المؤشر؟ (1ن)
- يمثل وزن المؤشر (العامل) درجة الأهمية النسبية للعامل مقارنة ببقية العوامل (المؤشرات) في التأثير على جاذبية الصناعة أو قوة وحدة الأعمال، ويكون مجموع أوزان العوامل يساوي 1 أو 100%.
- تمثل قيمة المؤشر (العامل) درجة تقييم وضع الشركة بالنسبة لذلك العامل (الوضع الفعلي للشركة في هذا العامل)، أي مدى قوة أو ضعف العامل أو مستوى الأداء فيه بالنسبة للشركة، ويتم تقييم العوامل على سلم قياس من 1 (ضعيف جدا) إلى 5 (جيد جدا).

2- انطلاقاً من المعطيات الموضحة في الجدول السابق، قم بملأ الجدول التالي: (1.5ن)

وحدة الاعمال C	وحدة الاعمال B	وحدة الاعمال A	
2.25	3.45	4.1	نتائج المجموعة الأولى من المؤشرات
2.45	3.25	4.1	نتائج المجموعة الثانية من المؤشرات

2- ما اسم الأداة المستخدمة في التحليل ؟ وماذا تقيس كل مجموعة من المؤشرات ؟ (1.5ن)

■ الأداة المستخدمة في التحليل هي مصفوفة ماكينزي (مصفوفة جينرال إليكتريك GE)

■ المجموعة الأولى من المؤشرات تمثل المحور العمودي للمصفوفة وهي تقيس جاذبية القطاع على سلم ثلاثي (سواء كانت منخفضة

أو متوسطة أو عالية) لوحدة الأعمال الاستراتيجية، كلما ارتفعت الدرجة على هذا المحور زادت مرتبة وحدة الأعمال الاستراتيجية في

مصفوفة ماكينزي، أما المجموعة الثانية من المؤشرات فهي تمثل المحور الأفقي للمصفوفة الذي يقيس قوة وحدة الأعمال

الاستراتيجية (SBU) على سلم ثلاثي هو الآخر إما منخفضة أو متوسطة أو عالية.

3- قم برسم موقع وحدات أعمال الشركة باستخدام الأداة المذكورة في التحليل، مع ذكر نوع الاستراتيجية المناسبة لكل وحدة

أعمال. (2.5ن)

