

امتحان الدورة العادية في مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

الاسم:	اللقب:	الفوج:	العلامة
--------	--------	--------	---------

السؤال الأول: ضع علامة X في العبارة الصحيحة _____ 5

	تقوم الاستراتيجية على وضع خطة عمل طويلة الأجل، وتكييف الامكانيات مع تخصيص الموارد وتعبئتها لتحقيق أهداف المؤسسة	
X	تبنى استراتيجية المؤسسة على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط محدد لتصبح المؤسسة تؤثر وتتأثر بهذا المحيط	
X	تعمل الاستراتيجية على جعل المؤسسة في وضع استراتيجي متميز، وبالتالي تحقق المزايا التنافسية المرغوبة	
	يتخذ القرار التكتيكي على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة	
X	تركز مصفوفة Mc Kinsey: على بعدين؛ جاذبية الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، و الموقف التنافسي قوة وحدة الأعمال.	
X	يمكن تحليل التعادل من معرفة أثر تغير التكلفة الثابتة على ربحية المؤسسة، مما يزيد في فعالية التخطيط المالي اتخاذ قرارات الاستثمار	
	يهدف تحليل Swot إلى مقارنة نقاط قوة وضعف في بيئة المؤسسة الخارجية بالفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.	
	عند تجاوز الموارد التقديرية مجموع الاحتياجات التقديرية في مخطط التمويل تكون المؤسسة في حالة لا توازن مالي	
X	تؤسس مصفوفة ADL موازنة بين الإستراتيجيات حسب درجة نضج الصناعة والمركزي التنافسي للمؤسسة	
	حسب كارنيغ: يصنع القرار على 3 مراحل؛ التعرف على المشكلة، تنمية الحل، اختيار الحل، مع تقييم بدائل الحل.	

السؤال الثاني: شكلت الإدارة الاستراتيجية نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري و التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك

س أ: أكمل الشكل، وضع عنوان مناسب له؟

ج أ: العنوان: مراحل تطور الادارة الاستراتيجية للمنشأة _____ 1

س ب: أكمل المخطط مع تقديم شرح له؟

ج ب: تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على مرحلة، ونجاح أي مرحلة ومدى فعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي سبقتها. لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تمر بمراحل متتالية التخطيط المالي ثم مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ، ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتصل في الأخير إلى الادارة الاستراتيجية ل يتم اكتشاف المستقبل وبناءه كما تتصف بخمسة خصائص حيث لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، وأن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، كما أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على مرحلة الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها، و إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية، كما يجب وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها تتم مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية هي:

"مرحلة التصميم" "مرحلة التطبيق"، "مرحلة التقييم". _____ 3

امتحان الدورة العادية في مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

الاسم:	اللقب:	الفوج:	العلامة
--------	--------	--------	---------

- أكمل العناصر المكونة للمخطط 3

زيادة فعالية التخطيط الرسمي للأعمال	المرحلة الأولى التخطيط المالي الأولي	المرحلة الثانية مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ	المرحلة الثالثة مرحلة التخطيط الاستراتيجي	المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية
		المرحلة الأولى التخطيط المالي الأولي	المرحلة الثانية مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ	المرحلة الثالثة مرحلة التخطيط الاستراتيجي
	- الرقابة التشغيلية - الميزانية السنوية - التركيز الوظيفي	- المزيد من التخطيط الفعال للمو؛ - التحليل البيئي؛ - خطط لعدة سنوات؛ - توزيع ثابت للموارد.	- زيادة الاستجابة للأسواق و المنافسة، - تحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي؛ - تقييم البدائل الاستراتيجية؛ - توزيع ديناميكي للموارد. -	- تنظيم جميع الموارد لبناء ميزة تنافسية؛ - إطار عملي تخطيطي يتم اختياره استراتيجيا؛ - عمليات تخطيط مرنة ومبتدعة؛ - مناخ ونظام قيمة مدعومة.
	الموازات	التنبؤ بالمستقبل	تفكير استراتيجي شمولي	اكتشاف المستقبل وبناؤه

السؤال الثالث: إن تغييرات مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أدى إلى اتجاه المؤسسات نحو منهج التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية إمكانيات الذاتية و الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ظروف محيطها الديناميكي.

س1: ضع عنوان مناسب للشكل:

ج1: عنوان للشكل: يوضح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية 1

س2: أكمل الشكل مع شرح مكوناته، مع شرحه وتوضيح الغاية منه.

ج2: تسمى بمصفوفة بوسطن الاستشارية تتركز هذه الطريقة على الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بالنظر إلى نظام المنافسة. يعتمد هذه الطريقة على تحليل المنافسة، ومميزات مجال النشاط. وفي إطار هذا النموذج تتشكل للمؤسسة محفظة الأنشطة بعد توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي، فهي تساهم في إدماج الأبعاد الأساسية للاستراتيجية، وتتميز بالمرونة، وتقدم النتائج العامة وتقدم تسهيلات في كل الحالات التي تكون عليها المؤسسة. 1.5

امتحان الدورة العادية في مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

الاسم:	اللقب:	الفوج:	العلامة
--------	--------	--------	---------

الشكل الأول: 1.5



الشكل الثاني



امتحان الدورة العادية في مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

الاسم:	اللقب:	الفوج:	العلامة
--------	--------	--------	---------

السؤال الرابع: يتم التحليل الاستراتيجي على مراحل، أذكر هذه المراحل مع شرح واحدة فقط من هذه المراحل؟ **2**ن
يتم التحليل الاستراتيجي أولاً: على تحليل البيئة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم ثانياً: وضع مخطط استراتيجي، وثالثاً: تنفيذ المخطط.
كما لا يتم البدا في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة التي سبقتها

المرحلة الأولى: تحليل البيئة يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للاستراتيجية، فبالرغم من أن الاستراتيجية وعملية القيام بها وهو التسيير الاستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الاستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة و ضبط متغيرات البيئة التسويقية) حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية .

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي تضع الإدارة العليا رؤية شاملة بهدف تطوير المؤسسة، ولتحقيق هذه الرؤية يلزمها وضع خطط ضمن تلك الرؤية وهذا هو التفكير الاستراتيجي مبني على التخطيط المالي الاستراتيجي حيث تهتم المؤسسة بوضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية، كما تتضمن صياغة الاستراتيجية تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك تشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة تتمثل في : تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة؛ تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛ تحديد البدائل الاستراتيجية؛ اختيار الاستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية لمجموع للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، بمعنى تحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات. وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب؛ وجود هيكل تنظيمي ملائم، أو بناء هيكل جديد، تدريب و تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل.

الاستاذ/ رابع بحشاشي

..... بالتوفيق