

اسئلة مراجعة في مادة ادارة استراتيجيه

إعداد عادل عادل

(x)(✓)	ضع علامة (صواب) امام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) امام العبارة الخاطئة
(✓)	(الفصل الاول) مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميتها
(صواب)	1 تختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي.
(صواب)	2 التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية
(صواب)	3 رسالة المنظمة : هي السبب في وجود المنظمة والغرض منها ومن استمرارها ، وهي اكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة والقيم الأساسية لها . ومن خلال رسالة المنظمة نستطيع الاجابة على مجال نشاط المنظمة وماهي الاعمال التي سوف تقوم بها مستقبلاً .
(صواب)	4 رؤية المنظمة : هي فكرة عامه مجردة قريبة من الحلم الانساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، وتتضمن في العادة طموحها المستقبلي .
(صواب)	5 كانت البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية في حقل اطلق عليه سياسات الأعمال.
(صواب)	6 بدأت البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلباتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية ، الموارد البشرية والمالية). واطلق على هذا الحقل سياسات الاعمال
(صواب)	7 اصبحت الادارة الاستراتيجية تدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسها في الدول النامية خصوصاً الدول العربية.
(صواب)	8 بدأ تدريس الادارة الاستراتيجية في كليات الادارة في الدول النامية خصوصاً الدول العربية في نهاية السبعينات . وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال وما هي المقترحات او الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطويرات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية، الاجتماعية ، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها)
(صواب)	9 تحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل مما دعا الجامعات وكليات الادارة تعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.
(صواب)	10 اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة (الاجريقية) اليونانية استراتيجوس وهي تعني فن القيادة او فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء.
(صواب)	11 عرف شاندرل الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.
(صواب)	12 عرف انسوف الادارة الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.
(صواب)	13 عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية

14	كانت الادارة الاستراتيجية تدرس سابقاً في الجامعات تحت اسم سياسات الاعمال (صواب)
15	اصبح التركيز في الادارة الاستراتيجية على المنظمة ككل. لذلك اصبحت الجامعات تدرس الطلاب مفهوم البيئة المحيطة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها واهدافها (صواب)
16	عرف جليك الادارة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. (صواب)
17	تختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي (صواب)
18	تختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. (صواب)
19	الادارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناء لأبعاده. (صواب)
20	التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية وليس الادارة الاستراتيجية بعينها لان الادارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وادارة الثقافة التنظيمية وادارة الموارد وادارة البيئة في نفس الوقت. (صواب)
21	تعني الادارة الاستراتيجية إدارة التغيير التنظيمي وادارة الثقافة التنظيمية وادارة الموارد وادارة البيئة في نفس الوقت. (صواب)
22	تهتم الادارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن معاً. (صواب)
23	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد. (صواب)
24	تتبع اهمية الادارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة. (صواب)
25	يعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية. (صواب)
26	خلاصة القول أن : الادارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. (صواب)
27	الرؤية هي تصورات أو توجهات او طموحات لما يجب ان يكون عليه الحال في المستقبل أي تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة أي طموحها المستقبلي. (صواب)
28	من العوامل المؤثرة على صياغة رسالة المنظمة واهدافها موقع المنظمة في السوق تمثل الاهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الادارة الى الوصول اليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل. (صواب)
29	من الممكن أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة. (صواب)
30	اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى ارض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء. (صواب)
31	التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية. (صواب)
32	عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعني “وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى القصير. (خطأ)
33	إستراتيجية المنشأة تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. (صواب)
34	رؤية المنظمة هي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل , اي تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة اي طموحها المستقبلي (صواب)

(صواب)	الفصل الثاني عمليات الإدارة الاستراتيجية	
(صواب)	تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، اي مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية.	35
(خطأ)	ليس من الضروري ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم (لا بد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم)	36
(صواب)	تتضمن رسالة المنظمة الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم.	37
(صواب)	تتكون رسالة المنظمة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وأنشطتها.	38
(صواب)	لكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات.	39
(صواب)	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في ضوء رسالة المنظمة.	40
(صواب)	تتميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجرى عليها تعديلات.	41
(صواب)	ممكن أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.	42
(صواب)	رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة طموحها المستقبلي (ما تطمح للوصول اليه في المستقبل).	43
(صواب)	الرؤية: تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل , اي تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة اي طموحها المستقبلي "الرؤية = الطموح".	44
(صواب)	الاهداف هي النتائج النهائية للأنشطة او ما نريد تحقيقه للوصول الى تحقيق الرسالة.	45
(صواب)	تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل.	46
(صواب)	تعتبر الأهداف التنظيمية دليل لعمل الإدارة.	47
(صواب)	بقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة.	48
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .	49
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها كمية ونوعية الموارد المتاحة.	50
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .	51
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها ثقافة وقيم الإدارة العليا .	52
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم .	53
(صواب)	من العوامل المؤثرة التي يتم وضع الاهداف في ضوءها أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.	54
(صواب)	لابد لأي منظمة ان تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها	55
(صواب)	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها : موقع المنظمة في السوق.	56
(صواب)	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها : الربحية وهو تحديد معدلات الربحية في المنظمة.	57

(صواب)	58	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها :قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
(صواب)	59	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها : اهتمام المنظمة بالابتكار والتطوير في تقديم المنتجات.
(صواب)	60	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها :وجود معايير موضوعية محددة مسبقا للأداء.
(صواب)	61	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها : تقييم الاداء بشكل دوري ومنتظم بناء على المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.
(صواب)	62	من الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها :المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع.
الفصل الثالث		
تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة		
(صواب)	63	تؤثر القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهلكين.
(صواب)	64	تعرف دورة الاعمال بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل: مرحلة الرخاء (الرفاهية)، الركود ، الكساد ، الانتعاش.
(صواب)		من مراحل دورة الاعمال مرحلة الرخاء.
(صواب)	65	من مراحل دورة الاعمال مرحلة الركود.
(صواب)	66	من مراحل دورة الاعمال مرحلة الكساد.
(صواب)	67	من مراحل دورة الاعمال مرحلة الانتعاش.
(صواب)	68	مرحلة الرخاء هي مرحلة يكون فيها نسبة البطالة منخفضة ونسبة التوظيف عالية وهناك رواتب ودخل تشكل قدرة شرائية لدى المستهلكين
(صواب)	69	مرحلة الركود هي مرحلة تزيد فيها نسبة البطالة وتتنخفض نسبة التوظيف ويقل الدخل فيصبح ركود. وتكون فترات الركود من سنة ولكن اذا زادت عن ذلك تصبح كساد.
(صواب)		مرحلة الكساد هو نفس مرحلة الركود ولكن يستمر الوضع لاكثر من سنة.
(صواب)	70	مرحلة الانتعاش هي مرحلة نمو الاقتصاد وانتعاشه بعد الكساد وتزيد نسبة التوظيف وتقل نسبة البطالة.
(صواب)	71	اذا استمرت فترة الركود لاكثر من سنة يسمى كساد.
(صواب)	72	تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية
(صواب)	73	من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل اجتماعية.
(صواب)		من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل سياسية .
(صواب)	74	من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل اقتصادية .
(صواب)	75	من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل قانونية.
(صواب)	76	من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل تكنولوجية.
(صواب)	77	من العوامل والمتغيرات المؤثرة على البيئة الخارجية الكلية عوامل ديموغرافية.
(صواب)	78	تعتمد القدرة الشرائية للأشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوافرة لديه رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري
(صواب)	79	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الدخل.
(صواب)		الدخل: بالنسبة للأشخاص هو مقدار الاموال التي يحصل عليها من خلال الاجور، الايجارات، الاستثمار، الراتب التقاعدي، الاعانات الحكومية خلال فترة معينة، شهر أو سنة.
(صواب)	80	تعتمد القدرة الشرائية على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوافرة لديه رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري

81	الدخل المتاح للصرف: وهو الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل والذي يستخدم أو يتوافر للانفاق أو للإدخار.	(صواب)
82	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الدخل المتاح للصرف ، الدخل الصافي ، الإئتمان (القروض) ، الثروة	(صواب)
83	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الدخل المتاح للصرف .	(صواب)
84	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الدخل الصافي .	(صواب)
85	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الإئتمان (القروض) .	(صواب)
	من أهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية الثروة .	(صواب)
86	الدخل المتاح للصرف ينشئ القدرة الشرائية	(صواب)
87	زيادة الدخل المتاح للصرف يزيد من القدرة الشرائية	(صواب)
88	انخفاض الدخل يؤدي الى انخفاض القدرة الشرائية	(صواب)
89	يتأثر الدخل المتاح للصرف بمستوى الاجور و نسبة البطالة و سعر الفائدة ونسب توزيع الارباح	(صواب)
90	يتأثر الدخل المتاح للصرف بمستوى نسبة البطالة .	(صواب)
91	يتأثر الدخل المتاح للصرف بمستوى سعر الفائدة .	(صواب)
92	يتأثر الدخل المتاح للصرف بمستوى نسب توزيع الارباح	(صواب)
93	عندما ترتفع ضريبة الدخل يقل الدخل المتاح للصرف والعكس صحيح	(صواب)
94	الدخل المتاح للصرف = الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل	(صواب)
95	الدخل الصافي : هو الدخل المتاح للصرف مطروحا منه الانفاق على السلع الاساسية من طعام وشراب وملابس وسكن.	(صواب)
96	الدخل الصافي هو الدخل المتبقي بعد شراء الاساسيات وهذا الدخل يذهب للانفاق على السلع الكمالية والتسلية والترفيه والرحلات أو يذهب للإدخار.	(صواب)
97	يتيح الائتمان للناس صرف الدخل المستقبلي في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب، لذا فالائتمان يزيد من القدرة الشرائية للناس.	(صواب)
98	الثروة : هو تراكم ما تم تحصيله في الماضي من دخل ومصادر طبيعية ومصادر مالية من نقد كاش واوراق مالية، سندات تنمية، حسابات الادخار، المجوهرات، والعقارات.	(صواب)
99	الرغبة في الانفاق : هي الميل للشراء من اجل الحصول على الاشباع من المنتجات، وتتأثر الرغبة في الانفاق بالقدرة على الانفاق والعوامل الاقتصادية والنفسية.	(صواب)
100	الثقافة : هي مجموعة القيم، العادات والتقاليد ، الاعراف، الدين، اللغة، الاخلاق، الجمال، الفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع.	(صواب)
101	الثقافة تشكل سلوك الافراد في المجتمع.	(صواب)
102	الثقافة هي سلوك مكتسب يمكن اكتسابه عن طريق التعلم والخبرة.	(صواب)
103	الثقافة سلوك مشترك، يشترك فيه كافة افراد المجتمع.	(صواب)
104	الثقافة الفرعية : كل ثقافة تتضمن عدد من الثقافات الفرعية، فالثقافة الفرعية هي مجموعة من الناس الذين لهم ثقافتهم الخاصة ويعشون في مجتمع وثقافة مختلفة.	(صواب)
105	الطبقات الاجتماعية : تقسيم المجتمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة الواحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المنخفض.	(صواب)
106	ان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل طبقة وكل طبقة اجتماعية.	(صواب)
107	يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية بناء على ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الاجزاء السوقية المستهدفة.	(صواب)

108	من عوامل البيئة السياسية والقانونية بقاء منظمات الاعمال على علاقة جيدة مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي اكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.	(صواب)
109	من عوامل البيئة السياسية والقانونية القوانين والتشريعات الحكومية	(صواب)
110	تعتبر التشريعات الخاصة بحماية المنافسة من عوامل البيئة السياسية والقانونية	(صواب)
111	تعتبر سرقة السر التجاري او سر المهنة او حقوق الطبع والنشر او الحصول على معلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم من الممارسات غير القانونية	(صواب)
112	من التشريعات الخاصة بحماية العملاء والمستهلكين حماية المستهلكين من الازدحام الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع	(صواب)
113	من التشريعات الخاصة بحماية العملاء والمستهلكين حماية الاطفال من الازدحام الجسدي الذي تسببه بعض اغلفة المنتجات.	(صواب)
114	من التشريعات الخاصة بحماية العملاء والمستهلكين تحريم بيع المنتجات الخطرة.	(صواب)
115	من التشريعات الخاصة بحماية المستهلكين وجود العديد من الجمعيات غير الحكومية- جمعيات اهلية ضاغطة، يتم انشاؤها لحماية المستهلكين من الازدحام الجسدي والنفسى الناتج عن عمليات الغش والخداع أو التضليل الذي يمارس على المستهلكين من خلال الاغلفة الضارة بالاطفال أو بالبيئة .	(صواب)
116	من العوامل الخارجية المؤثرة على مدخلات او عوامل انتاج او الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال او تحديد الفرص والتهديدات البيئية التالي: أ - عوامل اقتصادية. ب - عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية ج - عوامل البيئة السياسية والقانونية د - عوامل البيئة التكنولوجية. هـ عوامل البيئة الدولية والعالمية و - جميع ما سبق .	(و)
117	ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى تسارع النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية، و انتاج منتجات تقنية متطورة.	(صواب)
118	هنالك العديد من منظمات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة لفشلها في مسايرة التغيرات التكنولوجية	(صواب)
119	ان البحوث والتطوير R & D ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.	(صواب)
120	تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا	(صواب)
121	ينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة).	(صواب)
	الفصل الرابع تحليل البيئة الخارجية الجزئية والبيئة الداخلية للمنظمة	(صواب)
122	يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية : البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة البيئية اللصيقة بالمنظمة وهم اصحاب المصالح ومن لهم مصلحة مع المنظمة او ممن يتعاملون مع المنظمة ممن تؤثر فيهم المنظمة وتتأثر بهم في نفس الوقت.	(صواب)
123	تتكون البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة من مجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها: القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة	(صواب)

124	تتكون البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة من مجموعة من العوامل والمتغيرات ومن أهمها: أ - القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة ب - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ج - تحليل الثقافة التنظيمية د - جميع ماسبق .	(د)
125	تعتبر قوة تهديد الأنداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة: من القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة.	(صواب)
126	تعتبر قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة): من القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة.	(صواب)
127	تعتبر قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين) : من القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة.	(صواب)
128	تعتبر قوة تهديد مساومة المشترين (العملاء): من القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة.	(صواب)
129	تعتبر قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة: من القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة.	(صواب)
130	تتكون القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة من: أ - قوة تهديد الأنداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة. ب - قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة). ج - قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين) د - قوة تهديد مساومة المشترين (العملاء). هـ قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة. و - جميع ماسبق .	(و)
131	يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة	(صواب)
132	تعني الميزة الإستراتيجية: عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها. لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية	(صواب)
133	الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم	(صواب)
134	لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها	(صواب)
135	تظهر الثقافة التنظيمية أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد بها الأشياء .	(صواب)
136	تظهر الثقافة التنظيمية أولاً في أفراد التنظيم ، و هم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فهم يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد الأشياء .	(صواب)
137	من المصادر التي تشتق منها محتوى الثقافة التنظيمية : تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص على طبيعة عمل المنظمة وتشكيل ثقافتها	(صواب)
138	من المصادر التي تشتق منها محتوى الثقافة التنظيمية : تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة	(صواب)
139	من المصادر التي تشتق منها محتوى الثقافة التنظيمية : هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم	(صواب)

(صواب)	140	من أمثلة تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص على طبيعة عمل المنظمة وتشكيل ثقافتها: الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي .
(صواب)	141	تتضمن ثقافة المنظمة عنصر رؤية المنظمة .
(صواب)	142	تتضمن ثقافة المنظمة عنصر رسالة المنظمة .
(صواب)	143	تتضمن ثقافة المنظمة عنصر القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة.
(صواب)	144	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: (سلوك العاملين تجاه بعضهم) وهو كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض
(صواب)	145	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: (سلوك العاملين مع العملاء) وهو كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن
(صواب)	146	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: كيف ينظر العملاء لعلاقتهم مع اصحاب المصالح والجمهور العام.
(صواب)	147	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: استجابة العاملين للتعليمات والارشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
(صواب)	148	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: التزام العاملين بالعمل والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
(صواب)	149	من القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة: كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.
الفصل الخامس		
تحديد الموقف الاستراتيجي		
(صواب)	150	يعتبر اجراء تحليل سوات SWOT الخطوة الاولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وهو التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية
(صواب)	151	تتضمن تحليل مصفوفة سوات SWOT تحليل العوامل الداخلية للمنظمة المتمثلة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية المستهدفة .
(صواب)	152	يهدف تحليل مصفوفة سوات SWOT التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة والاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.
(صواب)	153	تحليل سوات SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
(صواب)	154	من عناصر الضعف داخل المنظمة عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
(صواب)	155	من عناصر الضعف داخل المنظمة الموقف التنافسي المتدهور .
(صواب)	156	من عناصر الضعف داخل المنظمة تسهيلات مهمة للعملاء .
(صواب)	157	من عناصر الضعف داخل المنظمة نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
(صواب)	158	من عناصر الضعف داخل المنظمة معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط .
(صواب)	159	من عناصر الضعف داخل المنظمة المعاناة من المشاكل العملية الداخلية .
(صواب)	160	من عناصر الضعف داخل المنظمة عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية .
(صواب)	161	من عناصر القوة داخل المنظمة الكفاءة المميزة .

162	من عناصر القوة داخل المنظمة المصادر المالية المتاحة. (صواب)
163	من عناصر القوة داخل المنظمة مهارات تنافسية جيدة. (صواب)
164	من عناصر القوة داخل المنظمة معرفة جيدة بالمشتريين. (صواب)
165	من عناصر القوة داخل المنظمة قيادة جيدة للسوق. (صواب)
166	من عناصر القوة داخل المنظمة النوعية العالية للمنتجات. (صواب)
167	من عناصر القوة داخل المنظمة إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. (صواب)
168	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية احتمال دخول منافسين جدد. (صواب)
169	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية زيادة مبيعات المنتجات البديلة. (صواب)
170	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية نمو بطيء في السوق. (صواب)
171	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية سياسات سعرية مناوئة. (صواب)
172	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية زيادة الضغوط التنافسية. (صواب)
173	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين. (صواب)
174	من التهديدات التي تواجه المنظمة في الاسواق الخارجية تغير أذواق وحاجات المستهلكين. (صواب)
175	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. (صواب)
176	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية إضافة إلى خط المنتج. (صواب)
177	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية تنوع المنتجات ذات العلاقة. (صواب)
178	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية إمكانية التكامل العمودي. (صواب)
179	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية نمو أسرع في السوق. (صواب)
180	من الفرص السانحة للمنظمة في الاسواق الخارجية العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة. (صواب)
181	عناصر القوة في المنظمات تمثل صورة جوهرية باقنتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية. (صواب)
182	عناصر الضعف: تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة. (صواب)
183	التهديدات: هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة. (صواب)
184	الفرص: هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح. (صواب)
185	هنالك نموذج واحد نظري لاختيار استراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات (توجد عدة نماذج نظرية...). (خطأ)
186	هنالك عدة نماذج نظرية لاختيار استراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات من أهمها: أ - نموذج انسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج ب - نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة. ج - جميع ما سبق (ج)
187	يمثل نموذج انسوف مصفوفة رباعية من المنتج. (صواب)
188	يمثل نموذج انسوف مصفوفة رباعية من المنتج- السوق لتقديم استراتيجيات منها: أ - استراتيجية اختراق السوق. ب - استراتيجية تنمية السوق. ج - استراتيجية تنمية المنتج. د - استراتيجية التنويع هـ - جميع ما سبق. (هـ)

189	إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.	(صواب)
190	إستراتيجية تنمية السوق : تطبق عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين	(صواب)
191	إستراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج .	(صواب)
192	إستراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والتنوع العمودي والتنوع المختلط.	
193	يحصل التنوع الأفقي عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.	(صواب)
194	يشمل التكامل العمودي التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين والخلفي بالموردين	(صواب)
195	التنوع المختلط الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز)	(صواب)
196	يفترض بورتر وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية. (– إستراتيجية قيادة التكلفة – إستراتيجية التميز – إستراتيجية التركيز)	
197	يفترض بورتر وجود أربع إستراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية. الإجابة الصحيحة (وجود ثلاث إستراتيجيات – إستراتيجية قيادة التكلفة – إستراتيجية التميز – إستراتيجية التركيز)	(خطأ)
198	من نماذج إستراتيجيات بورتر العامة : والتي من المفترض ان تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية: أ – إستراتيجية قيادة التكلفة. ب- إستراتيجية التميز. ج – إستراتيجية التركيز د – جميع ما سبق .	(د)
199	إستراتيجية قيادة التكلفة هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.	(صواب)
200	إستراتيجية التميز إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع	(صواب)
201	إستراتيجية التركيز تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.	(صواب)
202	أنواع أخرى من الإستراتيجيات: إستراتيجية الاستقرار: في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء.	(صواب)

(هـ)	203	من اسباب تتبع استراتيجية الاستقرار: أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى. ج) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر. د) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل هـ) جميع ماسبق .
(صواب)	204	الاستراتيجيات الدفاعية: تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل .
(د)	205	تتكون الاستراتيجيات الدفاعية من: أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة) ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول) ج) إستراتيجية التصفية د) جميع ماسبق .
(صواب)	206	إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة) :تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.
(صواب)	207	إستراتيجية الانعطاف (التحول) تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة .
(صواب)	208	تلجأ المنظمة إلى استراتيجية الانعطاف عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.
(صواب)	209	إستراتيجية التصفية: هي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني استراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.
(صواب)	210	الاستراتيجيات المختلطة تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق الإستراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

211	مفهوم التعاضد واستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة	(صواب)
212	يمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية: أ - استخدام المواد غير المستغلة ب - استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة. ج - التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية. د - جميع ماسبق .	(د)
	الفصل السادس تطبيق نماذج تحليل حقيقية الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة	(صواب)
213	نماذج حقيقية الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة	(صواب)
214	تهدف نماذج حقيقة الأعمال لاختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق وحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية.	(صواب)
215	من نماذج حقيقة الأعمال المستخدمة نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG	(صواب)
216	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم .	(صواب)
217	تتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي: أ - المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام . ب - المنتجات الساطعة . ج - المنتجات المدرة للنقدية . د - المنتجات المثيرة للقلق . هـ - جميع ماسبق .	(هـ)
218	تعتبر المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام من مصفوفة انسوف للنمو. الإجابة الصحيحة (تعتبر من مصفوفة بوسطن الاستشارية)	(خطأ)
219	تعتبر المنتجات الساطعة من مصفوفة بوسطن الاستشارية.	(صواب)
220	تعتبر المنتجات المدرة للنقدية من مصفوفة بوسطن الاستشارية.	(صواب)
221	تعتبر المنتجات المثيرة للقلق من مصفوفة انسوف للنمو. الإجابة الصحيحة (تعتبر من مصفوفة بوسطن الاستشارية)	(خطأ)
222	عندما تكون نسبة النمو منخفضة مع حصة سوقية منخفضة فهي تمثل مرحلة المنتجات المثيرة للقلق مايعرف بالكلاب الضالة وفي هذه المرحلة يتم التخلص من المنتجات التي تحقق خسائر والغاء خطوطها الانتاجية.	(صواب)
223	المنتجات الساطعة Star : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال	(صواب)

224	المنتجات المدرة للنقدية Cash Cow : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق. (صواب)
225	المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة. (صواب)
226	المنتجات المثيرة للقلق Dogs : تمثل حصة منخفضة ونمو منخفض في السوق. (صواب)
227	المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين صواب
228	تمثل المنتجات الساطعة أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو صواب
229	تتحمل المنظمات تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق. صواب
230	البقرة الحلوب المدرة للأرباح Cash Cow : هي منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق صواب
231	تقدم المنتجات المدرة للارباح للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا صواب
232	الموقع القوي لمنتجات البقرة الحلوب لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية صواب
233	إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات (المدرة للارباح) يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة صواب
234	المنتجات التي عليها علامة استفهام Question Mark : هي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو مرتفعة وحصة سوقية منخفضة. صواب
235	تمثل المنتجات التي عليها علامة استفهام المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة صواب
236	يلاحظ في حالة المنتجات التي عليها علامة استفهام وجود طاقة كامنة في السوق لم تنبذ ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل . صواب
237	المنتجات التي تحقق خسائر Dogs هي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو منخفضة وحصة سوقية منخفضة. صواب
238	نتيجة لانخفاض نسبة النمو وانخفاض الحصة السوقية لـ (المنتجات التي تحقق خسائر) فإنها تبدأ بتحقيق خسائر للمنظمة صواب
239	تؤدي المنتجات التي تحقق خسائر Dogs إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية والتخلص من المنتجات التي تحقق خسائر والغاء خطوطها الانتاجية. صواب
240	من نماذج حقبة الاعمال المستخدمة نموذج مصفوفة انسوف للنمو صواب
241	مصفوفة انسوف للنمو : تتعامل بوضع في المنتجات وعدد الاسواق التي تخدمها او دخول اسواق جديدة . صواب
242	اذا فكرت الشركة ان تركز على منتجاتها القديمة وتسويقها على اسواقها الحالية تسمى استراتيجية التغلغل في السوق. صواب
243	اذا فكرت الشركة ببيع منتجاتها القديمة لاسواق جديدة عندها تكون الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تطوير الاسواق. صواب
244	اذا فكرت الشركة ببيع منتجاتها الجديدة في اسواق جديدة عندها تكون الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية التنويع. صواب

صواب	245	إذا فكرت الشركة ببيع منتجاتها الجديدة في أسواقها القديمة عندها تكون الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تطوير المنتجات.
صواب	246	التنوع المترابط: يكون في نفس مجال عمل المنظمة أو في احد مدخلاتها الصناعية .
صواب	247	التنوع غير المترابط: تتعامل مع منتجات اخرى .
(صواب)		الفصل السابع عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة
(صواب)	248	الرقابة تقيس الاداء الفعلي الذي تحقق.
(صواب)	249	الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعه من قبل. وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفاءة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .
(د)	250	تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا الى عدة مستويات منها : أ – الرقابة التنظيمية . ب – الرقابة التكتيكية ج – الرقابة العملية د – جميع ماسبق
(صواب)	251	الرقابة التكتيكية : تعني عملية السيطرة على عمليات الادارات الوظيفية مثل الانتاج والتسويق والافراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الانشطة في هذه الادارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعه لها والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
(صواب)	252	الرقابة الروتينية : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الانتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على اساس بطاقات التوصيف الموضوعه للعمل او الوظيفة.
(صواب)	253	من انواع الرقابة : أ – الرقابة التقليدية . ب – الرقابة الاستراتيجية
(صواب)	254	يقوم مدخل الادارة التقليدية على تأسيس معايير الانجاز.
(صواب)	255	من مداخل الرقابة التقليدية تأسيس معايير الانجاز.
(صواب)	256	المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي
(صواب)	257	تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج .
(صواب)	258	تصميم المعايير يجب ان تكون هذه المعايير واضحة. وقابلة للقياس كما وليس نوعاً.
(صواب)	259	المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.
(صواب)	260	قياس الانجاز الفعلي : هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الافراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.
(صواب)	261	مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير : هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.
(صواب)	262	تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية
(صواب)	263	الرقابة الاستراتيجية تختلف عن الرقابة التنفيذية.

264	تسمى الرقابة الاستراتيجية الرقابة المرحلية.	(صواب)
265	تعني الرقابة الإستراتيجية: بالرقابة المرحلية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من اجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات ولا انحرافات حال حدوثها ومن اجل معالجتها وعد الانتظار وصول المشروع لمرحلة النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .	(صواب)
266	الرقابة الإستراتيجية تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .	(صواب)
267	الرقابة على التطبيق تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين الاداء الفعلي المتحقق والمعايير المحددة مسبقا.	(صواب)
268	الإشراف الاستراتيجي : ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية	(صواب)
269	يمثل الاشراف الاستراتيجي منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .	(صواب)
270	إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، و الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، و الثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .	(صواب)
271	تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء	(صواب)
272	لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة هنالك عدة مداخل ومنها مدخل التحليل المالي ويكون باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .	(صواب)
273	هناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية	(صواب)
274	من مداخل تقييم الاستراتيجية على مستوى المنظمة مدخل المميزات الوصفية ، يعتبر هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .	(صواب)
275	من مداخل تقييم الاستراتيجية على مستوى المنظمة مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة	(صواب)
276	الى جانب مداخل تقييم الاستراتيجية على مستوى المنظمة من المهم تقييم عناصر أخرى مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة	(صواب)

(صواب)	الفصل الثامن التخطيط الاستراتيجي	
(صواب)	تعريف التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي: هو النشاط الهادف من قبل القيادة العليا في الدولة والمجتمع (المنشأة) من أجل تجسيد القرارات الإستراتيجية بالشكل المفصل وحسب أولويات وإمكانيات تنفيذ هذه القرارات على أساس المعطيات الأولية المحددة التي تعكس الحالة الجغرافية السياسية والإستراتيجية والاقتصادية ودرجة تحضير البنى التحتية للدولة (المنشأة) وطبيعة المواقف السياسية المحلية والدولية.	277
(صواب)	ينتج عن التخطيط الاستراتيجي إعداد الخطط الإستراتيجية والتي تتألف من عدد من الخطط تتمثل في مجموعة من الوثائق النصية والترسيمية تعبر عن مجموعة الأنشطة والعمليات المتتالية واللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط.	278
(د)	من أنواع الخطط الإستراتيجية: أ- الخطة الإستراتيجية . ب- خطط تكتيكية متوسطة الأجل، ج- خطط تكتيكية قصيرة الأجل . د – جميع ماسبق .	279
(صواب)	الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فكرة بناء المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف	280
(صواب)	تعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة المرجع الرئيس التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل_ تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، .. الخ.	281
(صواب)	تتميز الخطة الاستراتيجية بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5 – 15 سنة	282
(صواب)	من خصائص الخطة الاستراتيجية أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا.	283
(صواب)	من خصائص الخطة الاستراتيجية أنها تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية. وإطار لتوجيه القرارات في المنشأة.	284
(صواب)	من خصائص الخطة الاستراتيجية أنها تعتبر كإطار لتوجيه القرارات في المنشأة.	285
(صواب)	من خصائص الخطة الاستراتيجية أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وإطار لتوجيه القرارات في المنشأة.	286
(صواب)	تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير.	287
(د)	لا تخلو أي خطة إستراتيجية من خطط منفصلة مثل: أ- خطة لتطوير الموارد المادية. ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني. ب- خطة لتطوير الموارد المالية. ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية. ج- خطة للتسويق بالنسبة للمنشآت التجارية. وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق. د- جميع ماسبق .	288

(د)	لا تخلو أي خطة إستراتيجية من خطط منفصلة مثل: أ - خطة لتطوير القوى البشرية. ب - خطة معلوماتية إستراتيجية. وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي. ج - خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج. د- جميع ماسبق .	289
(صواب)	الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج و الخدمات و الأفراد و البحوث و التجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية.	290
(صواب)	يتم وضع الخطط التكتيكية متوسطة الأجل عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 - 5 سنوات.	291
(صواب)	يكون مجال الخطط التكتيكية متوسطة الأجل محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل.	292
(صواب)	تتميز الخطط التكتيكية متوسطة الأجل بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.	293
(صواب)	الخطط التكتيكية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية.	294
(صواب)	الخطط التكتيكية قصيرة الأجل بالنسبة للمنشآت التجارية تشمل عمليات المبيعات وجدول الإنتاج، الخ.	295
(صواب)	يتم وضع الخطط التكتيكية قصيرة الأجل عادة على مستوى التشغيل.	296
(صواب)	تتميز الخطط التكتيكية قصيرة الأجل بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة.	297
(صواب)	من خصائص الخطط التكتيكية قصيرة الأجل أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.	298
(صواب)	تمتاز الخطط التكتيكية قصيرة الأجل بالتفاصيل الكثيرة.	299
(خطأ)	تمتاز الخطط التكتيكية قصيرة الأجل بقلة تفاصيلها. الإجابة الصحيحة (أنها تمتاز بكثرة تفاصيلها)	300
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم توفر الالتزام الكافي لدي الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.	301
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.	302
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيلاً بتحقيقها.	303
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.	304
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.	305
(صواب)	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.	306

307	من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي: عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية.	(صواب)
308	لا يوجد فرق بين التخطيط الاستراتيجي و السياسات العامة. الإجابة الصحيحة (يوجد فرق "ارجع الى تعاريف كل منهما")	(خطأ)
309	السياسات العامة: هي إحدى الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنشأة لوضع توجهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين، وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وتساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.	(صواب)
310	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: ان تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.	(صواب)
311	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أنه عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.	(صواب)
312	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أنه معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.	(صواب)
313	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أنه وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين. فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتوكل مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجح لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.	(صواب)
314	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أنه عملية مستمرة وعائدة. فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تقسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.	(صواب)
315	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أنه تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة. ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.	(صواب)

316	من خصائص التخطيط الاستراتيجي: أن الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود.	(صواب)
317	فيما يتعلق بأن هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية يرى فريق أنهما وجهان لعملة واحدة، ويطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي، عندما يتحدثون عن الإدارة الإستراتيجية يضعون بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل انه يقصدون به شيء واحد.	(صواب)
318	هنالك فريق يرى أن هنالك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية إذ قال: التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: (تحديد مجال عمل المنظمة، وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فان تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.	(صواب)
319	هنالك فريق يرى أن هنالك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وهو الأكثر دقة وموضوعية والذي يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة والتي تشمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.	(صواب)
320	تعتبر رسالة المنشأة بمثابة إعلان للغرض الذي وجدت المنشأة من أجله، فهي تحدد بدقة الأهداف الأساسية للمنشأة بعيدة عن العموميات وتذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقه والخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات	(صواب)
321	يمكن القول إن رسالة المنشأة (هدفها) هي الفلسفة التي يبنى عليها القرار الإداري الإستراتيجي	(صواب)
322	تهدف رسالة المنشأة إلى : إرساء الأسس والقواعد والتعديلات الناظمة والمعايير الموضوعية للكفاءة لعمل المنشأة لزيادة قدرتها على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.	(صواب)
323	تهدف رسالة المنشأة إلى : تحديد أولويات العمل في المنشأة والمراحل المتعاقبة وتخصيص الموارد والإمكانيات لها للوصول إلى تحقيق الأهداف	(صواب)
324	تهدف رسالة المنشأة إلى : تحديد كيفية وأصول وأساليب تجميع المعلومات والبيانات عن نقاط القوة والضعف في المنشأة وفي المنشآت المنافسة وكذلك التهديدات المحلية والخارجية التي قد تؤثر على سير ونجاح العمل في المنشأة.	(صواب)
325	تهدف رسالة المنشأة إلى : تحديد التوجهات العامة لمحتويات القرار الإستراتيجي للمنشأة والتركيز على المواضيع الأكثر أهمية فيها.	(صواب)

326	يمثل القرار الإستراتيجي عصب الإدارة وهو عملية إبداعية خلّاقة تعتمد العلمية والموضوعية ويتخذ من قبل قادة الإدارة الإستراتيجية العليا وبعد تصديقه من المدير الإستراتيجي تبدأ مرحلة التخطيط وإعداد الخطط الإستراتيجية التي تجسّد الواقع النظري الإنشائي إلى واقع تنفيذي عملي يقوم به جميع مكونات الموارد البشرية والبنية التحتية في المنشأة بما فيهم العاملين والموظفين والمستفيدين والمساهمين والعلماء وغيرهم من أجل تحقيق أهداف رسالة المنشأة.	(صواب)
327	تمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمراحل التالية: 1 - تحليل وتقييم البيئة 2 - تحليل وتقييم البيئة الداخلية	(صواب)
328	في عملية اتخاذ القرار يتم تحليل وتقييم البيئة ويتم تحليل : أ - البيئة الخارجية الكلية ب - البيئة الخارجية الجزئية ج - البيئة الداخلية للمنظمة د - جميع ما سبق .	(د)
329	البيئة الخارجية الكلية: Macro Environment حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.	(صواب)
330	البيئة الخارجية الجزئية: Micro Environment تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية، البيئة التجارية والصناعية 'التنافسية'	(صواب)
331	يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف فيها إضافة الى ثقافة المنظمة وطبيعة الاتصال فيها	(صواب)
332	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : الهيكل التنظيمي : ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.	(صواب)
333	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : الثقافة : والتي تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.	(صواب)
334	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : الموارد : وتشمل الأصول المادية والمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية.	(صواب)
335	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : نقاط القوة : عندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنشأة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عملياً لتنفيذ ذلك.	(صواب)
336	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : نقاط الضعف لدى المنشأة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدراتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.	(صواب)
337	تشمل عليمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : تحليل وتقدير ظروف وشرط الأعمال التي تقوم بها المؤسسة : وتتضمن تحليل عوامل الطقس والمناخ والطبيعة الجغرافية والموقع الجغرافي والحدود الجغرافية الطبيعية البرية والبحرية ومدى صلاحية البنى التحتية من طرقات ومراكز خدمات وتخزين ووسائل مواصلات ونقل بري، بحري، جوي وغير ذلك من الشروط والظروف التي تؤثر على حيوية وحركة المنشأة في تأمين التواصل مع الجهات المحلية والعالمية والتي قد تؤثر سلباً أو إيجابياً على تنفيذ مهام المنشأة وتحقيق أهدافها.	(صواب)
338	تتضمن القرارات الإستراتيجية : فكرة تأسيس المنشأة وتعكس الفكرة الأساسية لاستخدام جميع مكونات المنشأة المادية والمعنوية من أجل تحقيق هدف المنشأة.	(صواب)
339	تتضمن القرارات الإستراتيجية : تحديد المهام والأعمال لمكونات الموارد البشرية في المنشأة من الأشخاص والعتاد والمنتجات والأسواق.	(صواب)

340	تتضمن القرارات الإستراتيجية: تحديد أسس التعاون والتنسيق بين مكونات الموارد البشرية للمنشأة وطريقة تأمين ذلك من جميع أنواع التأمين المادي أو البشري أو الوظيفي أو المعاشي أو التسويقي وغير ذلك من أنواع التأمين.	(صواب)
341	تتضمن القرارات الإستراتيجية: تأمين قيادة ومراقبة أعمال المنشأة في جميع مراحل عملها وتقديم الاستشارات والمساعدة المستمرة لجميع العناصر القيادية الإدارية فيها للقيام بعملهم بنجاح.	(صواب)
	الفصل التاسع مراحل الإدارة الاستراتيجية	
342	اتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها	(صواب)
343	اختلفوا معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي .	(صواب)
344	صياغة الاستراتيجية : تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية	(د)
345	تتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية	(صواب)
346	رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها	(صواب)
347	تختلف رسالة المنظمة عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها	(صواب)
348	تعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة	(صواب)
349	تساهم رسالة المنظمة في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة	(صواب)
350	تضع رسالة المنظمة أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد	(صواب)
351	من الخصائص الواجب توافرها رسالة المنظمة : أ - أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية . ب - أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية . ج - قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها . د - جميع ما سبق .	(د)
352	من الخصائص الواجب توافرها في رسالة المنظمة أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية	(صواب)
353	من الخصائص الواجب توافرها في رسالة المنظمة أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .	(صواب)
354	من الخصائص الواجب توافرها في رسالة المنظمة قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها .	(صواب)
355	تمثل الأهداف الاستراتيجية : النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل	(صواب)
356	من امثلة اهداف الاستراتيجية التي تصبو المنظمة الي تحقيقها في المستقبل:	(د)

	أ - وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ب - تطوير العاملين ج - زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. د - جميع ماسبق .	
(صواب)	يفضل أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل	357
(صواب)	يعتبر وضع الأهداف الاستراتيجية في القطاع الحكومي عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .	358
(صواب)	السياسات : هي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "	359
(صواب)	من المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي : المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها	360
(صواب)	النوع الأول من السياسات يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة .	361
(صواب)	النوع الثاني من السياسات فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالأنشطة والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد .	362
(صواب)	النوع الثالث من السياسات يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة .	363
(صواب)	تعرف الخطط الاستراتيجية : بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها	364
(صواب)	تصنف الخطة الاستراتيجية حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى	365
(صواب)	يجب أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ،	366
(صواب)	التخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .	367
(صواب)	تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته	368
(هـ)	من المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية: أ - المتغيرات الاقتصادية ب - المتغيرات الاجتماعية . ج - المتغيرات السياسية د - المتغيرات التكنولوجية هـ - جميع ماسبق	369
(صواب)	من المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية المتغيرات الاجتماعية	370
(صواب)	من المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية المتغيرات الاقتصادية	371
(صواب)	من المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية المتغيرات السياسية	372
(صواب)	من المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية المتغيرات التكنولوجية	373
(صواب)	تأثير المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة .	374
(صواب)	المتغيرات الاقتصادية : تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية .	375
(صواب)	المتغيرات السياسية : توضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات	376
(صواب)	المتغيرات الاجتماعية : تتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم	377

378	المتغيرات التكنولوجية : تشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية	(صواب)
379	يجب أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتحديات التي تواجهها	(صواب)
380	يقصد بالتهديدات التي تواجه المنظمة أي الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .	(صواب)
381	يقصد بالفرص المتاحة للمنظمة هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها	(صواب)
382	الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة	(صواب)
383	تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : أ - الهيكل التنظيمي . ب - الثقافة التنظيمية السائدة . ج - الموارد والإمكانات المتاحة لديها . د - جميع ماسبق .	(صواب)
384	الهيكل التنظيمي : يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .	(صواب)
385	يعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة عامل متغير	(صواب)
386	يتغير الهيكل التنظيمي بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية	(صواب)
387	عندما يكون هنالك عدم توافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .	(صواب)
388	الثقافة التنظيمية : تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة	(صواب)
389	الثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها	(صواب)
390	الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط	(صواب)
391	تمثل الموارد المتاحة المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة .	(صواب)
392	تعتمد البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية	(صواب)
393	يشكل التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية .	(صواب)
394	يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها	(صواب)

	تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .	
(صواب)	يعتمد تقييم البدائل واختيارها في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .	395
(صواب)	تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية في القطاع الخاص على تقديرات : العائد على رأس المال .	396
(صواب)	يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية	397
(صواب)	تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل	398
(صواب)	التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب	399
(صواب)	من خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة	400
(صواب)	لكي تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة لا بد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية	401
(صواب)	يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة .	402
(صواب)	بناءً على تحديد الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية	403
(صواب)	وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاج فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولون عن تنفيذها .	404
(صواب)	تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية .	405
(صواب)	لا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .	407
(صواب)	تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة .	408
(صواب)	يتطلب وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ توفر بعض العناصر منها - وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .	409
(صواب)	يتطلب وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ توفر بعض العناصر منها ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية .	410

411	يتطلب وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ توفر بعض العناصر منها وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .	(صواب)
412	مرحلة تقويم الاستراتيجية : يتم في هذه المرحلة تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية	(صواب)
413	يتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية : أ - وضع معايير للأداء ب - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية ج - اتخاذ الإجراءات التصحيحية د - جميع ما سبق .	(د)
414	وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .	(صواب)
415	أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.	(صواب)

طبع في 1434/05/08 هـ الموافق 2013/03/20م

اعداد
عادل . عادل
لاتنسونا من صالح دعائكم ***