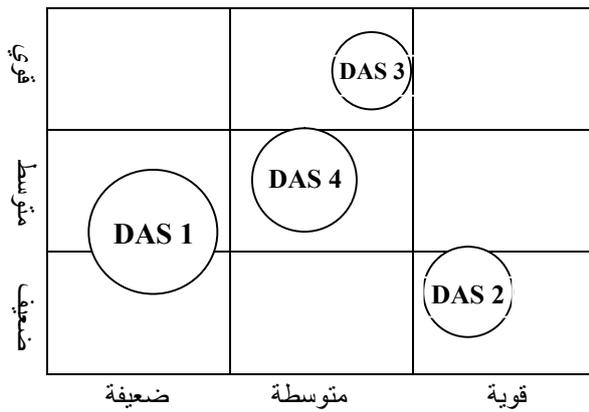


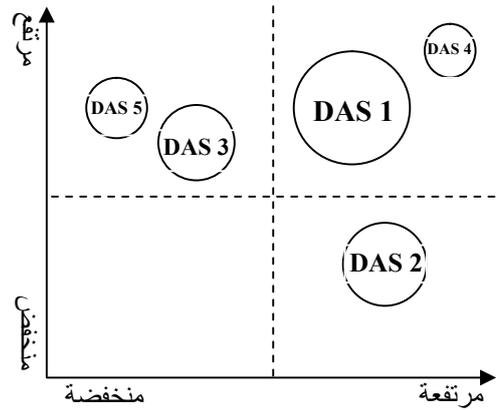
امتحان السداسي الأول في مقياس تشخيص المؤسسة

ملاحظة هامة: الرجاء الدقة والاختصار في الإجابات

- س1- تكلم Mintzberg على أن الوصول إلى إستراتيجيات محققة انطلاقاً من النوايا الإستراتيجية يمر عبر مراحل؛
✓ تكلم باختصار عن ذلك المسار. (في حدود أربعة أسطر)
- س2- تنقسم الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال إلى إستراتيجيات تعاونية وأخرى تنافسية؛
✓ اذكر تلك الإستراتيجيات التنافسية مع شرح بسيط. (في حدود أربعة أسطر)
- س3- يمر التسيير الإستراتيجي عبر مجموعة من المراحل؛
✓ تكلم عن تلك المراحل مع شرح بسيط. (في حدود خمسة أسطر)
- س4- يعتمد التشخيص الإستراتيجي على أدوات مختلفة؛
✓ بين الفائدة من مختلف الأدوات التالية وما هو موضوع كل منها. (في حدود ثلاثة أسطر لكل أداة)
- * نموذج تحليل سلسلة القيمة * نموذج تحليل القوى التنافسية.
- س5- إليك المصفوفات أدناه لبعض المؤسسات الاقتصادية والتي تتوزع ضمنها مجالات النشاط الإستراتيجي؛
✓ تكلم باختصار من خلال جدول (أنظر الجدول في ص 2) لكل مصفوفة كما يلي:



المصفوفة 2



المصفوفة 1

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
	DAS 5	DAS 1	DAS 2	مسيطرة
				قوية
			DAS 3	ملائمة
DAS 4		DAS 6		غير ملائمة
				ضعيفة

المصفوفة 3

اسم المصفوفة رقم : ؛ متغيري الدراسة: ؛				
DAS	المجال / المنطقة	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب إتباعها
التعليق على الوضعية الكلية لحافظة الأنشطة: (في حدود ثلاث أسطر)				
.....				
.....				

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول في مقياس تشخيص المؤسسة

ج1: يقسم Mintzberg العملية الإستراتيجية بعد انتهائها- نسبيًا - إلى أربعة مراحل:
* النوايا الإستراتيجية: وتسمى أيضا بالإستراتيجيات المقصودة وهي التي تنوي المؤسسة تحقيقها.
* الإستراتيجيات المعتمدة: والتي هي معبر عنها بخطة رسمية؛
* الإستراتيجيات الناشئة: هي إستراتيجية فرضها المحيط أثناء سير عمل المؤسسة خلال إعداد الموازنات والخطط، فتجد المؤسسة نفسها في مزيج من الإستراتيجيات الناشئة والمعتمد؛
* الإستراتيجيات المنجزة فعليًا: وهي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.
كذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك جزء غير محقق من الإستراتيجية المقصودة تم استبعاده.

ج2: الإستراتيجيات التنافسية (الأساسية): وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وحسب Porter فإنه توجد ثلاث إستراتيجيات أساسية هي:
إستراتيجية القيادة في التكاليف: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين،
إستراتيجية التمييز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزًا تنافسيًا مميزًا (ميزة تنافسية)، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون،
إستراتيجية التركيز: إن صعوبة تماثل كل المستهلكين في خصائصهم يجعل المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وبالتالي فالمؤسسة بناء على هذه الإستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل، ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق،

ج3: مراحل التسيير الاستراتيجي:

* الشخص الاستراتيجي: والهدف هو التعرف على نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات؛
* تحديد التوجه الاستراتيجي: والهدف هو تحديد الرؤية، الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة؛
* الخيار الاستراتيجي: تحدد الإستراتيجية بناء على ما سبق، وتكون بناء على مختلف المستويات التنظيمية؛
* التنفيذ الاستراتيجي: ويتم هنا تطبيق الاستراتيجيات المختارة؛
* الرقابة الإستراتيجية: وهي عملية مستمرة بهدف تقييم وتقويم الأداء وتقديم التغذية العكسية للمراحل السابقة.

ج4: الفائدة من الأدوات الإستراتيجية التالية:

* نموذج تحليل سلسلة القيمة: هو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومعرفة نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة.

* نموذج تحليل القوى التنافسية: هو أسلوب يستخدم لتحليل البيئة الخارجية المباشرة (بيئة الصناعة) للمنظمات ويأخذ في الاعتبار كل من المنافسون داخل القطاع، تهديد المنافسون المحتملون، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن، بالإضافة إلى تدخل الدولة في النموذج الخاص بالدول النامية.

ج5: التعليق على مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة:

اسم المصفوفة رقم 01: مصفوفة BCG؛ متغيري الدراسة: الحصة السوقية؛ معدل نمو السوق				
DAS	المجال / المنطقة	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب إتباعها
05+03	علامات الاستفهام	متوسط	مرتفعة جدا لا توجد	النمو (زيادة الحصة) الانكماش (الاستبعاد)
04+01	النجوم	مرتفع	مرتفعة	النمو (الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها)
02	البقرة الحلوب	ضئيل مقارنة بالبقية	منخفضة	الاستقرار (الاحتفاظ بالحصة)

التعليق على الوضعية الكلية لحافظة الأنشطة: بشكل عام فمجالات النشاط الاستراتيجي تتوزع عبر أهم مناطق المصفوفة إلا أن المحفظة ليست ذاتية التمويل كون أن الفوائض المالية الناتجة عن وحدة النشاط 02 غير قادرة على تغطية الاحتياجات المالية لبقية وحدات النشاط خاصة 03 و 05، وبالتالي فالمؤسسة غير متوازنة ماليا.

اسم المصفوفة رقم 02: مصفوفة McKinsey؛ متغيري الدراسة: الوضعية التنافسية؛ جاذبية الصناعة (قوة النشاط)				
DAS	المجال / المنطقة	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب إتباعها
01	الخانات الحمراء	متوسط	منخفضة جدا أو معدومة	الانكماش
04+02	الخانات الصفراء	مرتفع	الانفاق بحذر	الاستقرار أو الانكماش في حالة الظروف غير المواتية
03	الخانات الخضراء	ضئيل	مرتفعة	إستراتيجية النمو

التعليق على الوضعية الكلية لحافظة الأنشطة: (في حدود ثلاث أسطر): بشكل عام فمجالات النشاط الاستراتيجي تتوزع عبر مختلف مناطق المصفوفة، كما يلاحظ أن أغلبها (3 من أصل 4) ضمن موقف حساس والتي تشكل أغلب رقم أعمال المؤسسة، وبالتالي فالمحفظة في غالب الحال أنها تعاني من مشاكل مالية، وبالتالي فالمؤسسة غير متوازنة ماليا.

اسم المصفوفة رقم 03: مصفوفة ADL؛ متغيري الدراسة: الوضعية التنافسية؛ نضج القطاع				
DAS	المجال / المنطقة	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب إتباعها
5+3+2+1	التطور الطبيعي	مرتفع	مرتفعة	إستراتيجية النمو
04	الانسحاب	ضئيل	معدومة	إستراتيجية الانكماش
06	التطور التصفوي	متوسط	مرتفعة	إستراتيجية الاستقرار (اعادة التقويم والتوجيه)

التعليق على الوضعية الكلية لحافظة الأنشطة: بشكل عام فمجالات النشاط الاستراتيجي تتوزع عبر أغلب مناطق المصفوفة، كما يلاحظ أن أغلبها تقع ضمن منطقة التطور الطبيعي بشكل يغطي أغلب المنطقة، مع ملاحظة الوضعية التنافسية القوية لتلك الأنشطة، وبالتالي فالمحفظة فتيبة وتنافسية وتتميز بأنشطة متنامية وربحية ممتازة بسبب الأداء التنافسي الجيد للمجالات. يقودنا هذا المزيج إلى الاعتقاد بأن هذه المحفظة ذاتية التمويل، وبالتالي فالمؤسسة تعتبر متوازنة ماليا.