

الإجابة النموذجية للامتحان النهائي لمقياس إستراتيجية المؤسسة 2024/2023

ج 1 (02ن): يتميز المحيط الخارجي للمؤسسة بمجموعة من الخصائص كما يعرف العديد من التحولات والتطورات:

أ- شرح خاصية الديناميكية وعناصرها:

ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو. ويمكن أن تتمثل ديناميكية المحيط في العناصر التالية:

-ديناميكية السوق: وتتمثل في تغير عدد الزبائن وتنوع الأذواق والحاجات.

- ديناميكية تنافسية: تغير عدد ونوع المنافسين وتزايد العروض المقدمة.

- ديناميكية التكنولوجيا: وتتمثل في التطور التكنولوجي الكثيف والمتسارع.

ب- التحولات الداخلية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة الاقتصادية المعاصرة لمواجهة تحولات المحيط الخارجي:

- التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، والاستجابة السريعة لتقلبات المحيط.

- المعرفة المسبقة بالمستقبل والتنبؤ والاستعداد للمفاجآت.

- الليونة والمرونة والتعامل الكفء والفعال مع الظروف والمواقف المختلفة.

- الاعتماد على المعرفة والتركيز على البحث والتطوير التكنولوجي بغرض اكتساب الميزة والمحافظة عليها.

- الإعداد والتحضير المسبق للبرامج والسياسات في إطار رؤية إستراتيجية مستقبلية متوسطة وبعيدة المدى.

ج 2 (03ن): جاء مفهوم الادارة الاستراتيجية نتيجة لتراكم مختلف التجارب والممارسات في مجال الإدارة والتسيير عبر مراحل وفترات

زمنية مختلفة:

أ- تعريف الاستراتيجية من المنظورات التالية:

للم الاستراتيجية كخطة strategy as a plan:

حيث يتم تصور الإستراتيجية على أنها خطة كبيرة وشاملة ومتكاملة وموحدة، فهي نوع من التصور الذهني الذي يسبق التنفيذ أي أنها سلسلة من المحاولات المدروسة مسبقا الرامية إلى الحصول على أهداف أو نتائج محددة.

للم الاستراتيجية كنمط Strategy as a pattern:

فهي نمط من التصرفات والقرارات التي يتخذها المدراء لرفع أداء الشركة، أي أنها نمط يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان ذلك مخططا (استراتيجيات مقصودة) أو غير مخطط (استراتيجيات غير مقصودة).

للم الاستراتيجية كأفق (منظور) مستقبلي Strategy as a future perspective:

فهي موجودة في عقول الاستراتيجيين، وبالتالي يمكن التعامل معها على أنها منظور معين راسخ في ذهن الاستراتيجي بموجبه يتم إدراك العالم المحيط به بطريقة معينة، فالإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد.

ب- ملء الفراغات في الجدول:

المفهوم / الأبعاد	الموازنات التقديرية	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
فترة الظهور	أوائل القرن 20	منتصف القرن 20	منذ ستينيات ق 20	منذ تسعينيات ق 20 وبداية ق 21
افتراضات	الماضي يعيد نفسه	اتجاهات الماضي سوف تستمر	يجب التنبؤ بالتغيرات الممكنة الحدوث	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع معدلات التغير السريع

ج- الفرق الجوهرى بين : Strategic management و Strategic Planning:

يكمن الفرق الجوهرى بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في كون هذه الأخيرة عملية ديناميكية قابلة للتعديل والتغيير حسب ما تمليه الظروف والمتغيرات الخارجية، بينما التخطيط الاستراتيجي هو وضع مسار محدد مسبقا للمؤسسة وهو غير قابل للتعديل والتغيير إلا في حدود رد الفعل لما الظروف الخارجية، كما يكمن الفرق بينهما في اختلاف الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه كل منهما.

د- مميزات القرارات الإستراتيجية:

الندرة وعدم التكرار – الشمولية – الأولوية والأسبقية

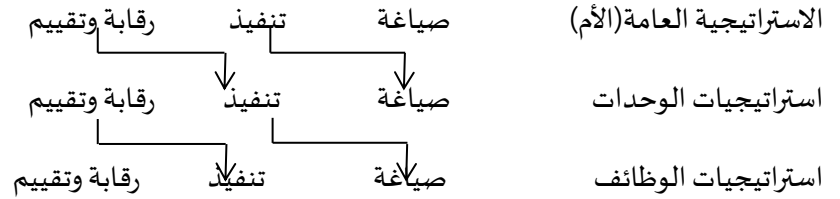
ج 3 (02ن): تمر الإدارة الاستراتيجية من الناحية العملية بأربعة مراحل أساسية مرتبطة ببعضها البعض:

ب- شرح مختصر لمضمون المرحلة الثانية والثالثة:

* تكوين أو صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation: وتضم تحديد البدائل والخيارات المتاحة والممكنة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مخرجات المرحلة السابقة وهي مرحلة المسح البيئي.

* تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation: وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال البرامج والموازنات والإجراءات والنشاطات والمشاريع.....، وهي تتطلب تغيرات داخلية تنظيمية، هيكلية، إدارية...الخ.

ج- العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي:



ج 4 (04ن): تعتبر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية معالم رئيسية لأي استراتيجية:

أ- ملامح الرؤية الاستراتيجية الفعالة:

- أن تكون واقعية وبعيدة عن الخيال أو عدم إمكانية التطبيق، وأن تكون صادقة معبرة عن الأهداف الحقيقية للمؤسسة.
- أن تكون مفهومة وبسيطة وواضحة، وأن تكون عباراتها جذابة وتلفت الانتباه.
- أن تكون مناسبة تتوافق مع المفاهيم العامة للمجتمع وتطلعاته وقيمه.
- أن تتضمن نوع من الطموح والتحدي والجرأة.
- أن تكون متجددة أي تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها.

ب- الفرق بين الرؤية والرسالة من حيث المجال:

الرؤية الاستراتيجية تهتم بالأفاق المستقبلية للمؤسسة وطموحاتها وبالتالي فهي تربط المؤسسة بعنصر الزمن، بينما الرسالة تهتم بمحيط المؤسسة وهي موجهة للأطراف ذات المصلحة من داخل ومن خارج المؤسسة، فهي تربط المؤسسة بالمكان.

ج- المقصود بالأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمرونة:

هي أهداف تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بغرض السماح بالوصول إلى الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية وسرعة، والتقليل من أثر التغيرات غير المرغوبة، وتحقيق من خلال التنوع، استغلال الموارد غير المستغلة، الابتكار والتطوير...الخ.

د- سلبيات التركيز على الأهداف المتعلقة بالربحية:

عند التركيز على الأهداف المتعلقة بالربحية قد يتم إهمال الأهداف المتعلقة بالمرونة أو النمو، حيث قد تتعارض هذه الأهداف فيما بينها في بعض الأحيان، وهو الوضع الذي يمكن أن يرهن مستقبل المؤسسة رغم المكاسب التي قد تتحقق في الأجل القصير.

هـ- تصنيف الأهداف الاستراتيجية حسب المدى الزمني:

المدى الزمني	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف الاستراتيجية	- الانتاج - الكفاءة - التكاليف،	- النمو - التوسع - الرضا...الخ	- البقاء - الريادة - العالمية...الخ

ج 5 (ن2): يهدف التشخيص الخارجي لمعرفة طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة في المرحلة الأولى وتحديد اتجاهات تأثيرها على

المؤسسة واستراتيجيتها في المرحلة الموالية:

أ- التصنيفات الممكنة للبيئة الخارجية للمؤسسة:

* حسب درجة الديناميكية والتنوع في مكوناتها: - بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض - بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض

- بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع - بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع

* حسب درجة التجانس والاستقرار في المتغيرات: - بيئة متجانسة ومستقرة - بيئة متجانسة وغير مستقرة

- بيئة غير متجانسة ومستقرة - بيئة غير متجانسة ومستقرة

* حسب درجة التغير وعدم التأكد البيئي: - البيئة الساكنة والعشوائية - البيئة لساكنة وبها تكتلات

- البيئة المضطربة - البيئة الصاخبة

ب- اتجاهات تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة حسب مناطق التأثير الثلاثة (الإيجابي- المحايد- السلبي):

* التأثير الإيجابي: - الفرص

- الدوافع

- الاعراض الإيجابية

* المتغيرات المحايدة: - لا يوجد تأثير (في الوقت الحالي)

* التأثيرات السلبية: - أعراض سلبية

- مشكلات

- عراقيل (قيود)

- تهديدات

ج 6 (ن2): تعتبر مخرجات عملية التشخيص الداخلي مدخلات هامة في صياغة وتكوين استراتيجية المؤسسة:

أ- المكونات (العناصر) الثلاثة للبيئة الداخلية:

- الموارد - التنظيم - الثقافة

ب- شرح متى يكون أحد المتغيرات الداخلية نقطة قوة ومتى يكون نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة:

* يكون أحد المتغيرات أو العناصر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة عندما يساهم في تحقيق أداء إيجابي أفضل من المنافسين أو

أفضل من المؤشرات والمعايير المتعارف عليها في مجال النشاط.

* يكون أحد المتغيرات أو العناصر يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة عندما يتسبب في تحقيق أداء سلبي ضعيف مقارنة

المنافسين أو أقل من المؤشرات والمعايير المتعارف عليها في مجال النشاط.

ج- مكونات نموذج 7S (عربي- انجليزي):

- الهيكل التنظيمي (Structure) - الأفراد وفرق العمل (Staff) - نمط الإدارة (Style of management) - الأنظمة والإجراءات

(Systems and procedure) - المهارات والكفاءات (Skills) - القيم المشتركة (Shared values) - الاستراتيجية (Strategy)

د- المقومات الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي Strategic success:

* أن يتم إعداد الاستراتيجية استنادا الى المقومات والامكانيات الذاتية الحقيقية للمؤسسة.

* أن يتم الأخذ بعين الاعتبار دوما البيئة الخارجية ومتطلباتها وظروفها واحتياجاتها وتغيراتها... الخ.

* أن يتم تنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد مع الالتزام والتفديد بمضمونها.

أ- ملء الفراغات لكل نموذج:

1- نموذج: BCG

2- نموذج: SWOT

البيئة الخارجية	(3) الإستراتيجية لتطوير وتحسين الأداء (W.O)	(4) الإستراتيجية للتوسع (S.O)
	(2) الإستراتيجية للتكامل (W.T)	(1) الإستراتيجية للتقليل (S.T)
التحديات	نقاط القوة	نقاط الضعف
	البيئة الداخلية	

(+)	(3) العرض... المحيط	(4) العرض... المحيط
(-)	(2) العرض... المحيط	(1) العرض... المحيط
(+)	حصة السوق النسبية	
(-)	معدل نمو السوق	

ب- علامة (X) في الخانة المناسبة

1- تتمثل الاستراتيجيات المرتبطة بتطور المؤسسة في:

- a- استراتيجية التميز - استراتيجية التركيز - استراتيجية التخصص. ☐
- b- استراتيجيات دفاعية - استراتيجيات هجومية. ☐
- c- استراتيجية النمو - استراتيجية الاستقرار - استراتيجية الانكماش. ☒
- d- خليط من الاستراتيجيات (التشكيلة). ☐

2- تأخذ استراتيجية التنوع أحد الاتجاهات التالية:

- a- التنوع الداخلي أو التنوع الخارجي. ☐
- b- التنوع الأمامي والتنوع الخلفي. ☐
- c- التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط. ☒
- d- لا شيء مما ذكر أعلاه. ☐

3- تتم استراتيجية التخصص عن طريق:

- a- الأسواق والمنتجات. ☒
- b- عدد كبير من المنتجات والخدمات. ☐
- c- الابتكار والتطوير. ☐
- d- لا شيء مما ذكر أعلاه. ☐

تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح