

الإجابة النموذجية لأسئلة الامتحان النهائي لمقياس:

تشخيص المؤسسة

السنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة

ج1- تعريف كل من:

- **الميزة التنافسية:** تُعرّف بأنها امتلاك الشركة ميزة تسمح لها بتحقيق قيمة مضافة تتفرد بها عن غيرها من الشركات، وتتميز بها عن المنافسين.....(01)
- **التشخيص الاستراتيجي:** هو عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة ومختلف القوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أدائهم التنافسي.....(01)
- **التقسيم الاستراتيجي:** في حالة مؤسسة متعددة الأنشطة والتخصصات يكون من الواجب القيام بعملية تقسيم إستراتيجي والتي تتمثل في تقطيع المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستويين الداخلي والخارجي، وتسمى هذه الوحدات بمجالات العمل الاستراتيجي **DAS**.....(01)
- **التوجه الاستراتيجي:** ظهر مفهوم التوجه الاستراتيجي في نطاق نظريات الميزة التنافسية ويعرف على أنه الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات الشركة وتؤثر فيها، ويشكل كذلك السلوكيات التي ترمي إلى تحقيق أفضل أداء للأعمال على الدوام.....(01)

ج2 - يتوقف نجاح عملية التشخيص بالمؤسسة على مدى اهتمام الإدارة العليا بهذه العملية، ذلك أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المرؤوس الأول (المدير) مهتمة بهذه العملية كلما تفاعلت الأطراف الأخرى للمؤسسة في توفير كل ما يحتاجه المُشخّص بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشأ معه وآثارها على نوعية التشخيص.....(2.5 ن)

ج3- تعريف الثقافة التنظيمية: عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها.....(02 ن)

- **وظائف الثقافة التنظيمية:** تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف هي:

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة.....0.5

- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة.....0.5
- تضيف عناصر تساعد عمال المؤسسة على الاستقرار فيها..... 0.5
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون فهمها وبالتالي يصعب عليهم إدراك مغزاها.0.5

ج4- تُعبّر الرسالة عن الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ومن خصائص الرسالة الناجحة:

- التطابق مع الغايات والأهداف؛ 0.5
- التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية؛ 0.5
- القدرة على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة أفقياً وعمودياً؛0.5
- القدرة على ترسيخ قيم المنظمة بما يتماشى مع قيم وظروف المجتمع؛ 0.5
- التطلع إلى المستقبل واعتبار الماضي لأخذ العبر؛ 0.5
- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛ 0.5

ج5- يبين نموذج منحني أثر الخبرة بأن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة تتمتع بميزة انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، ويتحقق هذا الانخفاض من خلال العوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم..... 0.5
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة..... 0.5
- تحسين العملية الإنتاجية لذاتها..... 0.5
- الوصول إلى تنميط المنتج..... 0.5
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج..... 0.5
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته..... 0.5

ج6- السبب الذي استند إليه أوستن لإجراء التعديل هو أن نموذج بورتر (Porter) يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا قام (Austin) بتعديل النموذج ليتوافق مع بيئة الأعمال في الدول النامية للاستفادة منه في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة.....(1.5 ن)

التعديلان المقدمان هما:

✓ **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة في الدول النامية لأنها تؤثر

على هيكل الصناعة وديناميكيته.....1 ن

✓ **التعديل الثاني:** العوامل البيئية التي تؤثر في تشكيل الصناعة وديناميكية التنافس كالعوامل

الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية التي تؤثر على قوى التنافس الخمس..... 1 ن