

الإجابة النموذجية لامتحان مقياس الإدارة الاستراتيجية

الاجابة عن السؤال الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة (GM): مصفوفة SWOT (6 نقاط)

التحليل الاستراتيجي الداخلي	نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
	<ul style="list-style-type: none"> - أكبر المؤسسات العالمية المنتجة للسيارات- الأقدمية- العلامة والصورة -مركبات عالية التقدم وتصميمات ذات رفاهية واضحة-أنشأت مصانع جديدة تعتمد على تكنولوجيا قائمة على الكمبيوتر والتحكم عن بعد- التكامل الخلفي في انتاج المكونات - تسهيل عملية البيع بالطلب online - محاكاة منهج تويوتا الإنتاج في الوقت المحدد... 	<ul style="list-style-type: none"> - تواجه تحديات وممارسات تنظيمية أعاقت التحسين في جودة المنتج- تواجه صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب حجمها الكبير- تتميز بتسهيلات إنتاج متقدمة- تتميز بالعلاقات الصعبة مع عمالها- مقاومة ضد التغيير في استخدام التكنولوجيا -تجارها مع اتحاد عمال السيارات غير مرضية وتعتبره عدوا وليس شريكا...
التحليل الاستراتيجي الخارجي	الفرص Opportunities	التحديات Threats
	<ul style="list-style-type: none"> - يتميز سوق السيارات بالنمو - عوائق دخول كبيرة بسبب الاستثمارات الكبيرة التي تتطلبها صناعة السيارات- علاقات قوية وجيدة مع مؤسسات السكك الحديدية ومؤسسات التوزيع الكبيرة - لديها تحالفات معتبرة... 	<ul style="list-style-type: none"> - تواجه منافسة حادة من قبل تويوتا وفورد وغيرها- ارتفاع أسعار المواد الأولية- زيادة قوانين البيئة- نقص الطلب بسبب الأزمة العالمية وانخفاض القدرة الشرائية...

الاجابة عن السؤال الثاني:

تتمثل أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي في: 1- تحليل الوظائف، 2- تحليل عوامل النجاح (F.C.S)، 3- المربع المالي، 4- دورة حياة

المنتج، 5- منحى الخبرة (اثر التجربة)، 6- سلسلة القيمة (1.5 ن)

شرح سلسلة القيمة (2.5 ن): أداة تعتمد على تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة. تتمثل الوظائف الرئيسية

في تلك الأنشطة التي تتولى التكوين المادي للمنتج المقدم وتسليمه وتسويقه وخدمة ما بعد البيع، تنقسم إلى خمسة فئات هي:

- وظيفة الإمداد الداخلي وتشمل مناولة المواد الأولية والمخزون والرقابة عليه

- وظيفة الإنتاج والمرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، التجميع

- وظيفة الإمداد الخارجي والمرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج للزبائن...؛

- وظيفة التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع وترتبط ببيع المنتجات وتحفيز الزبائن على الشراء وتقديم خدمات ما بعد البيع

أما الوظائف المساعدة فتتمثل في مختلف الأنشطة الداعمة للوظائف الرئيسية وتتكون من:

- البنية الهيكلية للمؤسسة وتتمثل في الإدارة العامة، المالية والمحاسبة، العلاقات الخارجية..

- تسيير الموارد البشرية وتشمل التدريب، التكوين، ، توظيف الكفاءات

- التطوير التكنولوجي ويتعلق بكل التكنولوجيا المستعملة في تصميم المنتج،

- التموين يتعلق بأنشطة شراء معدات الإنتاج والمتكونة من المواد الأولية مستلزمت الإنتاج، إجراءات المفاوضة مع الموردين...

شكل يوضح سلسلة القيمة (1 ن)



الاجابة عن السؤال الثالث:

مفهوم التجزئة الاستراتيجية: هي عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير معينة إلى مجموعات من الوحدات كل وحدة تمثل جزءاً استراتيجياً وتعبر عن الثنائية منتج / سوق. (1 ن)

مفهوم مجال الأنشطة الاستراتيجية: هو مجال نشاط للمؤسسة يضم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة والموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة. (1.5 ن)

والهدف من حافظة الأنشطة الاستراتيجية هو القضاء على بعض محددات التحليل الاستراتيجي والمتمثلة في الوقت الطويل، والتكلفة لأنه بدل إعداد استراتيجية لكل منتج يمكن إعداد استراتيجية واحدة لعدة منتجات. بالإضافة إلى معرفة الأنشطة المرعبة في المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن توجه مجهودها وتخصيص مواردها ومهاراتها نحو هذا النشاط. (1 ن)

معايير التجزئة الاستراتيجية (1.5 ن)

هناك عدة معايير لتحديد مجال نشاط استراتيجي ما، لكن يتم الاتفاق على ثلاث معايير رئيسية عند القيام بالتجزئة الاستراتيجية وهي:

- ✓ نفس الحاجة وهي الوظيفة التي ينتظر أن يؤديها المنتج؛
- ✓ نفس التكنولوجيا المستعملة من أجل صنع المنتج أو من أجل تقديم الخدمة؛
- ✓ نفس الزبائن أو المستعملين للمنتج لهم نفس الخصائص عمر جنس دخل ...

الاجابة عن السؤال

مفهوم استراتيجية التكامل العمودي (2 ن): وهي نوع من استراتيجيات النمو تعتمد فيها المؤسسة على عملية السيطرة على المرحلة السابقة للإنتاج (المورد) أو السيطرة على المرحلة اللاحقة له (العميل). وعليه يكون هناك نوعان من التكامل العمودي:

✓ تكامل خلفي وتمثل هذه الاستراتيجية في تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي قبل نشاطها، فإذا كانت المؤسسة (X) تنتج أقمصة قطنية وقد قامت بإنشاء المؤسسة (y) لصناعة القطن، فهنا تكامل خلفي.

✓ استراتيجية التكامل الأمامي: يقصد باستراتيجية التكامل الأمامي السيطرة على المرحلة اللاحقة للإنتاج، كما تملك المؤسسة المعنية لمؤسسة أخرى مكملتها لمنتجاتها أو الرفع من مستوى الرقابة على الموزعين وبائعي الجملة أو التجزئة، فإذا كانت المؤسسة (X) تنتج القطن وقد قررت إنشاء مصنع (y) لإنتاج الأقمصة فهذا التكامل الأمامي.

مفهوم استراتيجية التمييز (2 ن): هي قيام المؤسسة بإنتاج منتجات وخدمات بخصائص استثنائية عن تلك المقدمة من قبل المنافسين وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل، ويتمثل هذا التمييز في شكل وتصميم المنتج، الجودة والمواصفات والابتداع التكنولوجي، العلامة، المصدقية، التوزيع والتسويق، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع.