

الإجابة النموذجية

تخصص تسويق الخدمات

ماستر 1

مقياس تحليل استراتيجي وتنافسي

السؤال الأول: 7 ن

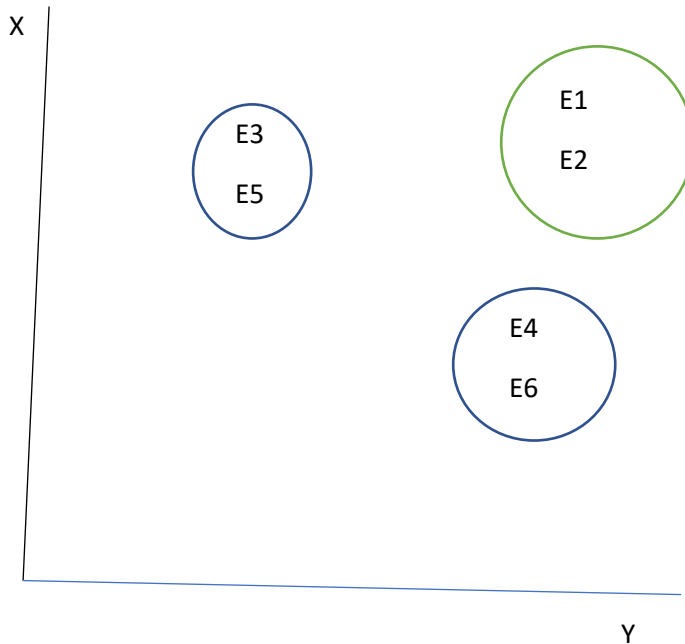
تحليل الصناعة	الموارد والقدرات الاستراتيجية	تعريف المفاهيم
<p>التموقع الاستراتيجي: يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية و تتناسب مع مواردها وإمكاناتها، وتؤمن لها البقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة والتغير (0.5 ن)</p> <p>التجزئة الاستراتيجية: البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الاستراتيجي (0.5 ن)</p>	<p>الموارد: هي الأصول، مدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية (مادية وغير مادية..) (0.5 ن)</p> <p>القدرات: هي كفاءة مزج هذه المواد واستغلالها لإنجاز بعض النشاطات (0.5 ن)</p> <p>القدرات الديناميكية: قدرات المؤسسة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لاستغلال مختلف استعمالات الموارد المميزة للمؤسسة للاستجابة لتغيرات المحيط"، (0.5 ن)</p> <p>الكفاءات التنظيمية: تعلم جماعي بطريقة تنسق مختلف الكفاءات الإنتاجية وإدماج مختلف التكنولوجيات المتنوعة، تتميز بكونها تخلق قيمة للزبائن، تتحكم بها المؤسسة وتمنح لها المرونة بحيث يمكن استعمالها في عدة مجالات أخرى (0.5 ن)</p>	<p>الافتراضات الأساسية في بناء الاستراتيجيات وتحقق الميزة التنافسية</p>
<p>الموارد المتوفرة تتأقلم مع الفرص الموجودة، التأقلم الاستراتيجي. المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب أسرع من منافسها، أن تحدد مختلف القوى المؤثرة وأن تأخذ لها موقع جيد في المحيط يعطيها التفوق وكيفية التعامل مع مختلف التهديدات، الميزة التنافسية تنتج أساسا من جاذبية الصناعة وتموقع المؤسسة في هذه الصناعة (1 ن)</p>	<p>الاستراتيجية تبنى على الموارد والقدرات الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة. امتلاك الحفاظ وتطوير القدرات والكفاءات التنظيمية أساس بناء والحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية في ظل محيط ديناميكي. (1 ن)</p>	<p>العلاقة بين المؤسسة والمحيط</p>
<p>سرعة الاستجابة والتكيف والرد الفعل على تغيرات المحيط، بناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها (1 ن)</p>	<p>التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط قدرة المؤسسة على التأثير في المحيط من خلال قدراتها الاستباقية (1 ن)</p>	<p>العلاقة بين المؤسسة والمحيط</p>

السؤال الثاني: 7

خريطة المجموعات التنافسية تسمح لنا بتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة في الصناعة وبالتالي تحديد ماهية الفرص و التهديدات في داخل الصناعة بناء على أن كل مجموعة تنافسية تضم المؤسسات التي لها نفس الاستراتيجية التنافسية، ويمكنه يمكن للمؤسسة تحديد أقرب المنافسين المباشرين لها الذين هم في نفس المجموعة ، وغير المباشرين الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى في نفس الصناعة، فالزبائن ينظرون إلى منتجات مؤسسات المجموعة الواحدة كبداية مباشرة لبعضها البعض (1 ن)، كما أن عوامل التنافس الخمس لمايكل بوترر لتحليل المنافسة تختلف من مجموعة لأخرى داخل نفس الصناعة (1.ن)، كل ذلك يساعد المؤسسة في تحديد تحركاتها وقراراتها الاستراتيجية و التي تكون كما يلي: (3ن)

- كيفية المنافسة داخل المجموعة (من خلال التحركات التكتيكية)
- كيفية المنافسة مع المجموعات الأخرى (تحركات استراتيجية على مستوى الاستراتيجية التنافسية)
- البحث عن مجموعات جديدة (فرص جديدة ، ابتكار..) أو التحول إلى مجموعات لها جاذبية أكثر..
- العمل جماعيا لحماية المجموعة (عوائق الدخول = للحفاظ على المزايا التنافسية للموقع الاستراتيجي (المجموعة التنافسية)

مثال: الرسم يتضمن: عوامل التنافس X Y المؤسسات E1.E2... ، المجموعات G1.G2.G3..... (2ن)



السؤال الثالث: 6 ن: شرح خصائص كل حالة 1.5 ن

الحالة الأولى: في ظل هيمنة البعد الاقتصادي والتنظيمي وغياب البعد السياسي فإن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة يغلب عليه العقلانية التامة وتدعمها البيروقراطية، مختلف سلوكيات الأطراف تحكمها القواعد و الإجراءات المعمول بها والمتعارف عليها داخل المنظمة مما قد يسبب نزاعات و خلافات بين مختلف الأطراف داخليا وخارجيا مما قد يؤثر على التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة و تحقيق الأهداف بدقة (مؤسسة تايلورية).

الحالة الثانية: سيادة البعد الاقتصادي يعني سيادة العقلانية التامة في الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، أين المؤسسة تعتبر مجموعة عوامل انتاج يجب استغلالها جيدا، وليس أطراف مختلفة المصالح والاهداف، تتحدد الاستراتيجية من طرف تقنوقراطيين، وتنفذ من قبل أفراد يعملون على تنفيذها فقط، قد تكون بعيدة عن الواقع الميداني تهمل الآراء، المواقف، كما لا يكون لها التنظيم المناسب لإنجاحها، و بالتالي الاستراتيجية تواجه مشاكل هوية وتنفيذ بالإضافة الى النزاعات و الخلافات التي تنشأ من الأطراف المختلفة ذات الصلة.

الحالة الثالثة: سيادة البعد التنظيمي، أين نجد المؤسسة هنا بيروقراطية، العمل وفق المعايير و القواعد الإدارية و التنظيمية السائدة في المؤسسة، ليس هناك تصورات و أهداف استراتيجية طويلة المدى مبنية على التحليل الاستراتيجي كما تتميز بصلابة وعدم القدرة على التغيير بالإضافة الى النزاعات و الخلافات و الصدامات مع الأطراف ذات المصلحة المختلفة لغياب استراتيجية في التعامل معهم قد تؤدي الى الزوال لا يمكنها مواجهة الأسواق المتغيرة.

الحالة الرابعة: غياب البعد التنظيمي و الاقتصادي وبالتالي فإن التفكير السائد يعتمد على تغليب البعد السياسي، الاستراتيجية السياسية التي تعمل على تحديد كيفية التعامل مع الخلافات و تسيير المفاوضات يؤدي الى التمييع داخل المؤسسة، الاستجابة للطلبات الانية فقط، المؤسسة لا تمتلك تصور للمستقبل و متطلباته، وتغيب عن الواقع الموضوعي كما أنها لا تمتلك البنية التحتية لإنجاح الاستراتيجية وتنفيذها.

