

أولاً: اجب بصحيح او خطأ مع التعليل في الحالتين. (الإجابة في ورقة الأسئلة)

1. استراتيجية عدم التغير هي استراتيجية مؤقتة للمؤسسة التي ترغب في الانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها. خطأ

- هي استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن واستمرار الشركة لخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير

2. تنتمي شركات الطاقة للقطاع الثالث حسب التصنيف الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية

خطأ

تنتمي شركات الطاقة للقطاع الثاني والي يضم الصناعات المرتبطة بتحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

3. استراتيجية التكامل الأفقي في صناعة النفط تعبر عن تقسيم المهام بين

الشركات العاملة بدرجة متكاملة. خطأ

التكامل العمودي الرأسي في صناعة النفط يعبر عن تقسيم المهام بين الشركات العاملة

بدرجة متكاملة فالبعض يركز على عمليات الإستكشاف والبحث والبعض الآخر يقوم بعمليات

الإنتاج والإستغلال والبعض الآخر يقوم بعمليات التكرير والنقل والتسويق

4. ركزا نموذج تشخيص الموارد VRIO على ان صياغة إستراتيجية المؤسسة ينبغي أن تبدأ من داخل

المؤسسة إلى خارجها، والمقدرة الجوهرية تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة. خطأ

ركزا نموذج تشخيص الكفاءات على ان صياغة إستراتيجية المؤسسة ينبغي أن تبدأ من داخل المؤسسة

إلى خارجها، والمقدرة الجوهرية تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة أي الكفاءات

5. تقتصر استراتيجية إنتاج منظمة الأوبك فقط على الدول الأعضاء. خطأ

لا تقتصر استراتيجية إنتاج أوبك فقط على البلدان الأعضاء. كما تنظر المنظمة في إنتاج

البلدان غير OPEC عند اتخاذ قرارات بشأن حصص الإنتاج. على سبيل المثال، في عام

2016، قررت أوبك خفض إنتاجها استجابةً لزيادة الإنتاج من البلدان غير OPEC مثل الولايات المتحدة.

6. يظهر من خلال سلسلة القيمة [porter] : أن شركات الطاقة العالمية التي تريد تعزيز مزاياها

التنافسية يجب ان تهتم بالأنشطة الأساسية و التي تؤثر مباشرة في القيمة. خطأ

يظهر من خلال سلسلة القيمة [porter] : أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب ان تهتم بالأنشطة الداعمة و التي تؤثر مباشرة في القيمة، القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسية وتبين مدى تكامل وتماسك النشاطات فيما بينها.

7. تعتبر الاستراتيجية التسويقية من الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات

الاعمال التي تعتمد عليها شركات الطاقة العالمية. خطأ

تعتبر الاستراتيجية التسويقية من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي التي تعتمد عليها شركات الطاقة العالمية. في اختيار الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية التي تخص مختلف الزبائن والعملاء فالاستراتيجية التسويقية تدور حول استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفاء

8. يتميز النشاط الامامي لمجمع سوناطراك بالضعف صحيح

يتميز النشاط الامامي لمجمع سوناطراك بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة

ثانيا: اجب على مايلي :

1. لماذا تتبع مؤسسة سوناطراك استراتيجية التركيز؟. 2نقاط

تتبع شركة سوناطراك استراتيجية التركيز فهي تركز على تحقيق النمو من خلال تركيز مواردها في اتجاه واحد أو منتج واحد ويصاحب هذا النوع من الاستراتيجية الاعتماد على استراتيجية التكامل العمودي، فهو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة، سواء أكان ذلك نحو الصناعات السابقة وهو ما يعرف بالتكامل الخلفي (نشاط المنبع) حيث يغطي نشاط المنبع مختلف نشاطات التنقيب والاستثمار وإنتاج منابع النفط، والنقل عبر الأنابيب ، أو نحو الصناعات اللاحقة وهو ما يعني التكامل الأمامي(نشاط المصب) حيث يغطي أنشطة تمييع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع، التكرير، البتروكيماويات، إنتاج الغاز الصناعي...إلخ

2. ماهو القرار الاستراتيجي المتبعة لشركة سوناطراك حسب تشخيص SWOT؟ 4 نقاط

تمتاز البيئة الداخلية بكونها سلبية أكثر منها ايجابية، أي أن نقاط الضعف أكبر من نقاط القوة. بينما تمتاز البيئة الخارجية بكونها ايجابية، من خلال أن الفرص اكبر من التهديدات.

مما يتوجب على متخذي القرارات الإستراتيجية **اعتماد الموقف الاستراتيجي العلاجي أي استراتيجية العلاجية أو مصفوفة (ضعف/فرص)**، والتي تفرض على المؤسسة إتخاذ القرارات التالية:

- إيضاح نقاط الضعف ذات التأثير البالغ في تراجع مستوي أداء المؤسسة والصعوبات التي ستقف أمام تنفيذ القرار الاستراتيجي. ثم محاولة معالجتها أو التقليل منها.
- إبراز أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي ستساعد في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
- ومحاول استغلالها بأفضل طريقة، مع مراعاة نقاط الضعف التي قد تؤثر على مسعى المؤسسة في الاستفادة من هذه الفرص.

الاستراتيجية المتبعة لسوناطراك عند مصفوفة SOWT

الموقف الحالي للمصفوفة	الموقف التنافسي	القرار الاستراتيجي	الاستراتيجية	هدف المؤسسة
W/O	الالتفاف، العلاج،التعديل	التخلص من نقاط الضعف واقتناص الفرص المتاحة (وضع تعديلي للمؤسسة)	التكامل العمودي (الالتفاف، الاستراتيجية العلاجية)	تحسين وضعيتها كمحتكر للصناعة النفطية الجزائرية تجنب تكاليف الصفقات والعقود التي عانت منها في العقود الماضية زيادة سيطرتها على مختلف مراحل الصناعة قصد تحقيق أحسن أداء والذي يضمن لها أكبر ربحية ممكنة بتكاليف أقل.

3. ما هي الاستراتيجيات طويلة الاجل التي اتبعتها شركات الطاقة العالمية، وماهي

افاقها المستقبلية؟ 4 نقاط

الإستراتيجيات التي اتبعتها الشركات العالمية في الطاقة هي :

- استراتيجيات التنمية الديناميكية لأنواع الطاقة الأساسية، وذلك بتنوع مصادر الطاقة البديلة.
- استراتيجيات السيطرة على التكنولوجيا في الأجل الطويل والضغط على الأسعار، بحيث يعتبر التحكم في تكنولوجيا الطاقة ذا أولوية مطلقة من بين استراتيجيات الشركات، وفي حالة

البتترول تتحكم هذه الشركات تماما في أكثر أنواع التكنولوجيا الحديثة تعقيدا وتكلفة بالنسبة لكل من استخراج والإنتاج والتكرير .

• إن شركات الطاقة العالمية هي الوحيدة القادرة على تطوير بدائل للبتترول، كما يعطيها ذلك ميزة تنافسية في مواجهة الدول المنتجة في ما يتعلق بالضغط على أسعار النفط.

تشمل الافاق المستقبلية للطاقة 2050 مايلي:

• **التحول إلى الطاقة المتجددة:** بالاعتماد المتزايد على مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح .

• **تحسين كفاءة الطاقة:** بتطوير تقنيات جديدة لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في جميع القطاعات

• **الوقود المستدام:** عن طريق استخدام الوقود الحيوي والصناعي مثل الزيوت النباتية المهدرجة والإيثانول الحيوي، والأمونيا والميثانول في محركات الاحتراق الداخلي. فوفقا للدراسات الاستشرافية يُعتبر الوقود المستدام عنصراً حاسماً في تحقيق أهداف إزالة الكربون ويُتوقع أن يزداد الطلب على الوقود المستدام ثلاث مرات خلال العشرين عاماً القادمة.

• **التقاط وتخزين الكربون:** تطوير تقنيات لالتقاط ثاني أكسيد الكربون وتخزينه لتقليل الانبعاثات من مصادر مختلفة، و" العمل على إنشاء أسواق الكربون لتسعير وتداول شهادات الكربون، مما يساهم في تحقيق هدف الحياد الكربوني، ومن ثمة التقليل من تداعيات ومخاطر التغيرات المناخية".