

التصحيح النموذجي للامتحان الإستدراكي في مادة أسس الإدارة الاستراتيجية

السؤال الأول: افترض أنك قمت بتحليل استراتيجي لمؤسسة متعددة الأنشطة تقدم 8 منتجات سلعية، و5 منتجات خدمية، فكانت نتيجة التحليل الذي قمت به موضحة في الشكل التالي:

- ماذا يمثل الشكل الذي أمامك، قدم شرحا مختصرا له موضحا بعديه الأفقي والعمودي. 1 ن
يمثل مصفوفة ماكزري أو مصفوفة GENERAL ELECTRIC، وهي مصفوفة توازن بين الجانبين الكمي والنوعي، من خلال تغطية الكثير من العوامل الكمية والنوعية وترجمتها إلى قيم كمية، عدد خاناتها 9، حيث تمثل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى بعدين:
- الأفقي: جاذبية السوق (قيمة قطاع النشاط / جاذبية الصناعة / جاذبات السوق / قيمة القطاع / جاذبية القطاع)
- العمودي: قوة التنافسية (الوضعية التنافسية / المكانة التنافسية / قوى مجال النشاط الاستراتيجي
- ماذا تمثل الدوائر الموجودة داخل الشكل، وعن ماذا يعبر قطرها. 0.5 ن
تمثل الدوائر الموجودة داخل الشكل وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU / مجالات النشاط الاستراتيجي DAS، يعبر قطرها عن حجم مبيعات وحدة الأعمال الاستراتيجية مقارنة بمبيعات المؤسسة.
- ما هو تفسير وجود 6 دوائر فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيا وخدميًا. 0.5 ن
بالنسبة لوجود 6 وحدات أعمال استراتيجية فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيا وخدميًا فهذا يرجع لعملية التجزئة الاستراتيجية التي يتم وفقها تقسيم المؤسسة حسب اتساع نشاطها ودرجة التنوع فيها إلى مجالات أو وحدات أعمال إستراتيجية متجانسة حسب نوع الزبائن الموجهة إليهم، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو نوعية المنتجات في حد ذاتها.
- إذا علمت أن أصغر إحداثية من إحداثيات الدوائر داخل الشكل تساوي (1.8)، وأن أكبر إحداثية تساوي (5.3)، أحسب قيم a, b, c, d.

لتحديد طول الفئات في مصفوفة ماكزري، نأخذ أكبر قيمة في الإحداثيات ونضيف لها قيمة 0.5 وأقل قيمة نطرح منها قيمة 0.5 ثم نطرح أعلى قيمة من أقل قيمة ونقسم النتيجة على 3، كما يلي: 2 ن

أعلى قيمة	أدنى قيمة	أعلى قيمة - أدنى قيمة	طول الفئة
$5.3 + 0.5 = 5.8$	$1.8 - 0.5 = 1.3$	$5.8 - 1.3 = 4.5$	$4.5 / 3 = 1.5$

$$a = 1.3$$

$$b = 1.3 + 1.5 = 2.8$$

$$c = 2.8 + 1.5 = 4.3$$

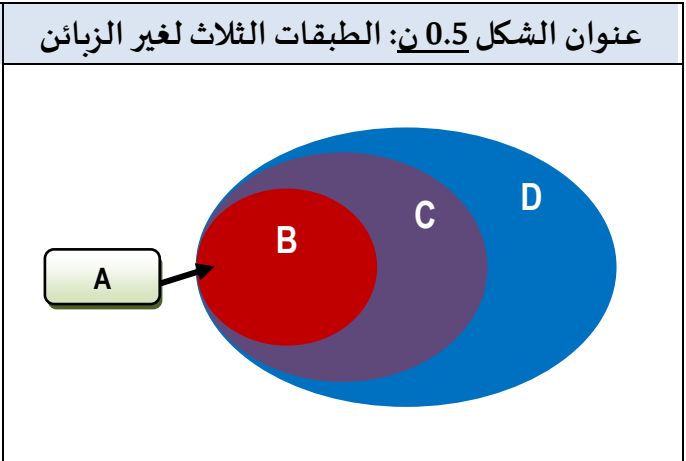
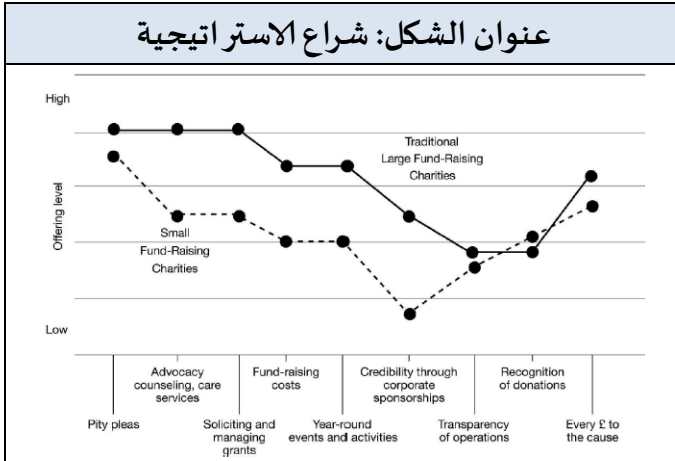
$$d = 4.3 + 1.5 = 5.8$$

- ما هي الافتراضات الاستراتيجية التي تقدمها للمؤسسة بناءً على قراءتك للشكل المقدم المعتمدة على أبعاد الشكل وموقع وحجم الدوائر.

الاقترح (0.25 ن)	القراءة (0.5 ن)	
مكانة رائدة يجب الحفاظ عليها مهما كان الثمن	جاذبية سوق قوية، قوة تنافسية كبيرة، حجم مبيعات متوسط نسبياً، يقع في منطقة التطوير A	SBU 1
يجب بذل مجهود إضافي لتطويره وترقيته	جاذبية سوق قوية، قوة تنافسية متوسطة، حجم مبيعات صغير نسبياً، يقع في منطقة التطوير A	SBU 2
تكثيف المجهود لتطويره وترقيته أو التخلي عنه	جاذبية سوق قوية، قوة تنافسية ضعيفة، حجم مبيعات ضئيل، يقع في منطقة الحفاظ B	SBU 3
الحفاظ عليه والاستفادة منه مع الحذر	جاذبية سوق متوسطة، قوة تنافسية متوسطة، حجم مبيعات كبير، يقع في منطقة الحفاظ B	SBU 4
الاستفادة قدر الإمكان من البقرة الحلوب	جاذبية سوق ضعيفة، قوة تنافسية كبيرة، حجم مبيعات متوسط نسبياً، يقع في منطقة الحفاظ B	SBU 5
التخلي عنه والتراجع عن الإستثمار فيها	جاذبية سوق ضعيفة، قوة تنافسية ضعيفة، حجم مبيعات ضئيل، يقع في منطقة التخلي C	SBU 6

السؤال الثاني: تمثل الأشكال التي أمامك أدوات وأطر عمل تستخدم في وضع وصياغة استراتيجية المحيط الأزرق، حدد عنوان كل

شكل، وشرح معناه ودوره. 11.5 ن



هو إطار عمل تحليلي مركزي بالنسبة لابتكار القيمة وإيجاد المحيطات الزرقاء، ويشتمل على مفهومين: إطار تشخيصي، وإطار عمل عملي لبناء إستراتيجية محيط أزرق متكاملة، مما يسمح بفهم المجال الذي تستثمر فيه المنافسة والصناعة من حيث المنتجات والخدمات وخدمة التوصيل، وما يتلقاه الزبائن من عروض المنافسة القائمة في السوق.

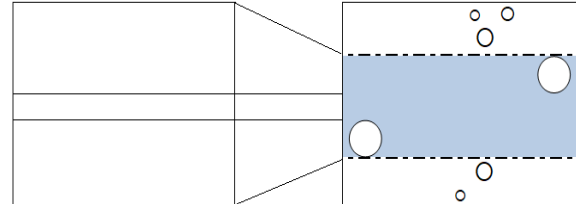
2.5 ن هناك ثلاث طبقات لغير الزبائن الممكن تحويلهم إلى زبائن، تختلف هذه الطبقات عن بعضها عن بعض ببعدها النسبي عن سوق المؤسسة، هذه الطبقات هي:

- الزبائن على حافة السوق
- الزبائن المعارضون لمنتجات الصناعة
- الزبائن البعيدين غير المستكشفين

عنوان الشكل: شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع وإيجاد ERRC (مصفوفة القرارات)

عنوان الشكل: معبر السعر إلى كتلة المستهلكين

E	R
R	C



هي أداة تحليلية تسمى شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع وإيجاد ERRC (Eliminate - Reduce - Raise - Create)، تهدف لإيجاد منحى قيمة جديد من خلال دفع الشركات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، حيث يجب أن تبين هذه الشبكة ما اتخذته المؤسسة من قرارات بشأن منتجها أو خدمتها في شكل مصفوفة تساعد في رسم منحى قيمتها الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع أن تقصي المنافسة منه وتدخل به في المحيط الأزرق

أداة: "معبر السعر إلى كتلة المستهلكين" هي أداة لإيجاد السعر الصحيح الذي يجذب الكتلة الأكبر من المستهلكين المستهدفين منذ البداية ويولد لديهم القناعة ليدفعوا ثمنه، حيث يجب أن يبقى العرض على هذه الحال لإحباط كل محاولات التقليد