

التصحيح النموذجي لامتحان مادة: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

السؤال الأول: (8 ن)

1- ضمن أي نوع، وأي مستوى من مستويات التحليل يمكن استخدام هذه البيانات؟ (1.5 ن)

- بالنسبة للنوع: يمكن استخدام هذه البيانات ضمن تحليل البيئة الخارجية. (0.75 ن)

- بالنسبة للمستوى: تستخدم في تحليل القطاع (أو الصناعة). (0.75 ن)

2- إنسب هذه البيانات (بالرقم فقط) إلى النماذج أو الأدوات التي تنتمي إليها ضمن مستوى التحليل الذي ذكرته سابقا. (6.5 ن)

النماذج والأدوات (0.75 ن)	البيان	(0.75 ن)
كثافة المنافسة أو المنافسون في القطاع أو حدة المواجهة بين المنافسين	1	نموذج القوى الخمس + 1
القدرة أو القوة التفاوضية للزبائن	2	
القدرة أو القوة التفاوضية للموردين	3	
المنتجات البديلة أو منتجات الإحلال	4	
الداخلون (أو المنافسون) المحتملون أو الجدد	5	
تدخل الدولة أو السلطات العمومية في القطاع	6	
يحدد 4 مجموعات إستراتيجية، حسب السعر، حسب الجودة، حسب التكنولوجيا، حسب خدمات ما بعد البيع	1	المجموعات الاستراتيجية

السؤال الثاني: (5 ن)

1- ما المقصود بأصحاب المصلحة، وما هي المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى نفس المفهوم؟ (1 ن)

يعرف أصحاب المصلحة على أنهم الأفراد والجماعات والجهات الذين لهم حقوق على المؤسسة ومصالح مشروعة فيها، ويعتبرون حيويين لبقاء

ونجاح المؤسسة وبدونهم تتوقف عن العمل، كما يمكن اعتبارهم قوى تتوفر فيهم قدرة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة كما يتأثرون بها. 0.75 ن

يستخدم للدلالة على مصطلح أصحاب المصلحة المصطلحات التالية: الأطراف المشاركة، الجهات الآخذة، أصحاب المصالح، الأطراف ذات

المصالح. 0.25 ن

2- ما هو نوع أصحاب المصلحة الذين يدافع عنهم كارل إيكمان، وما الذي يجعل مدراء المؤسسات يعملون على تحقيق التوازن بين مصالح هذه

الفئة ومصالح بقية الأطراف بدل خدمة مصالح المساهمين فقط. (1.5 ن)

- حسب معيار الإنتماء هم أصحاب مصلحة داخليين 0.5 ن، وحسب معيار الأهمية هم أصحاب مصلحة أوليون 0.5 ن.

- الذي يجعل مدراء المؤسسات يعملون على تحقيق التوازن بين مصالح هذه الفئة ومصالح بقية الأطراف بدل خدمة مصالح المساهمين فقط هي

المسؤولية الاجتماعية التي أظهرت أن هناك جهات أخرى كثيرة تسعى للاستفادة من المؤسسة بأشكال مختلفة، وقد يؤثر إيجابا أو سلبا على

إستراتيجية المؤسسة ومواقفها وأهدافها. 0.5 ن

3- ضمن أي فئة يمكن إدخال فئة المساهمين وفق نموذج (القدرة - الشرعية - الإلحاح) موضحا موقعهم في شكل بياني، وما هو السلوك

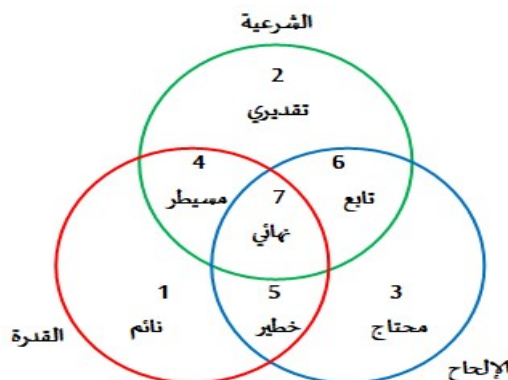
المطلوب من مدراء المؤسسات في التعامل معهم، ولماذا؟ 2.5 ن

حسب نموذج القدرة الشرعية الإلحاح تتوفر في المساهمين الخصائص الثلاث (القدرة، الشرعية، الإلحاح)، بالتالي يعتبرون أصحاب مصلحة

نهائيين 0.5 ن، لذا يجب على المديرين دائما التقرب من هؤلاء بتلبية طلباتهم 0.5 ن، لتمرير الإستراتيجية المختارة والقرارات والتوجهات الكبرى

للمؤسسة 0.5 ن.

الشكل البياني: 1 ن



السؤال الثالث: (7 ن)

1- ماذا يمثل الشكل الذي أمامك، قدم شرحا مختصرا له موضحا ماهية بعديه الأفقي والعمودي. (1 ن)

يمثل مصفوفة ماكزوي 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: 0.5 ن
- الأفقي: جاذبية السوق (قيمة قطاع النشاط / جاذبية الصناعة / جاذبات السوق / قيمة القطاع / جاذبية القطاع) 0.25 ن
- العمودي: قوة التنافسية (الوضعية التنافسية / المكانة التنافسية / قوى مجال النشاط الاستراتيجي 0.25 ن

2- 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 0.25 ن، يعبر قطرها عن حجم مبيعات وحدة الأعمال الاستراتيجية مقارنة بمبيعات المؤسسة 0.25 ن.

3- 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.

4- 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. (2 ن)

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

أعلى قيمة 0.25 ن	أدنى قيمة 0.25 ن	أعلى قيمة - أدنى قيمة 0.25 ن	طول الفئة 0.25 ن
$5.3 + 0.5 = 5.8$	$1.8 - 0.5 = 1.3$	$5.8 - 1.3 = 4.5$	$4.5 / 3 = 1.5$

إذا:

$$0.25_a = 1.3 \quad 0.25_b = 1.3 + 1.5 = 2.8 \quad 0.25_c = 2.8 + 1.5 = 4.3 \quad 0.25_d = 4.3 + 1.5 = 5.8$$

5- ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها للمؤسسة بناءً على قراءتك للشكل المقدم المعتمدة على أبعاد الشكل وموقع وحجم وتوزيع الدوائر على المناطق. (3 ن)

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