

الجزء الاول: (4ن) (كل إجابة صحيحة 1ن)

1- الاستراتيجية الكلية والاستراتيجية التنافسية:

بالنسبة للاستراتيجية الكلية يتم وضعها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة وهي تعكس الاتجاهات العامة نحو نمو المنظمة من نوع الأعمال التي يجب أن تركز عليها، وتحدد كيفية توزيع الموارد بين مختلف تلك الأعمال، كما أنها طويلة المدى.

أما الاستراتيجية التنافسية: توضع على المستوى كل وحدة من وحدات الأعمال التي تديرها المنظمة، وتعتبر وحدات الأعمال مؤسسات شبه مستقلة تعمل ضمن قطاع تنافسي معين وبالتالي لها استراتيجيات خاصة بها ولكن ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي يتم وضعها على مستوى المنظمة ككل، كما أن مداها الزمني يعتبر متوسط

2- التجزئة السوقية والتجزئة الاستراتيجية:

التجزئة الاستراتيجية تعني تقسيم مجموع أنشطة المؤسسة إلى مجالات نشاط متجانسة ينتج عنها وحدات أعمال استراتيجية (DAS)، بينما التجزئة السوقية تعني تقسيم السوق أي مجموع المستهلكين إلى أجزاء متجانسة من حيث الاحتياجات والرغبات من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل قطاع سوقي

3- الحصة السوقية والحصة السوقية النسبية:

الحصة السوقية نتحصل عليها بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الكلية للسوق (للصناعة)، أما الحصة السوقية النسبية فتتوصل إليها بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر منافس في القطاع الصناعي

4- الرسالة الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية

الرؤية تُركّز على الغد وما ستكون عليه الشركة في المستقبل استنادا لمركزها التنافسي وقدرتها الاستراتيجية ، أما الرسالة فهي تُركّز على الوقت الحاضر والأعمال التي تنقّذها الشركة من أجل تحقيق أهدافها، أي هي تصريح وبيان لسبب وجودها

الجزء الثاني: (07 ن)

1- كيف يسمى النموذج الذي قدمه الباحثين المذكورين أعلاه؟ وما هي المؤشرات التي اعتمد عليها هذا النموذج؟

- يسمى هذا النموذج: نموذج الساعة (0,5 ن)

- اعتمد النموذج على مؤشرين هما: السعر، والقيمة المدركة من طرف الزبون (1ن)

2- قدم شرحا مختصرا للاستراتيجيات التالية: الأولى، الثالثة، الخامسة من هذا النموذج موضحا إجابتك بأمثلة واقعية.

الاستراتيجية الأولى: تعتمد المؤسسات في هذه الاستراتيجية على تخفيض السعر مع انخفاض القيمة النوعية التي يتلقاها الزبون فالمنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية تعمل على تلبية حاجات ذوي الدخل المحدود او الزبائن الحساسين للسعر مثل ما تفعله الشركات الصينية في صناعة السيارات (1.5 ن)

الاستراتيجية الثالثة: تسمى الاستراتيجية الهجينة، في هذه الاستراتيجية تكون القيمة المدركة من طرف الزبون مرتفعة والسعر منخفض حيث تجمت الشركات بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك وإشباعها بأسعار منخفضة وذلك بتقديم منتجات عالية الجودة مع تمتعها بسعر منخفض، وفق هذه الإستراتيجية تمكنت الشركات اليابانية من اكتساح السوق الأوروبي والأمريكي بمنتجاتها. (1.5 ن)

الاستراتيجية الخامسة: تسمى باستراتيجيه التمايز المركز حيث تقوم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمه عالية وبأسعار عالية وتستهدف المستهلك ذو الدخل المرتفع والذي يسعى للتميز وهو ما اتبعته الشركات الألمانية

مثل شركة مرسدس بينز أو شركة APPLE في صناعة الهواتف حيث تقدم هذه الشركات منتجات تتميز بالابتكار والقيمة العالية وبأسعار أعلى كذلك تعكس تلك القيمة (1.5 ن)

3- اذكر بدون شرح بقية مراحل الإدارة الاستراتيجية.

بقية المراحل هي: (1 ن)

- مرحلة التحليل الاستراتيجي
- الاختيار الاستراتيجي المذكورة
- التنفيذ الاستراتيجي
- التقييم والرقابة الاستراتيجية

الجزء الثالث: (09 ن):

يمثل الجدول التالي نتائج التحليل الاستراتيجي لنشاط استراتيجي DAS1 من محفظة أعمال مؤسسة ميلاف الانتاجية:

جاذبية الصناعة				قوة نشاط الأعمال			
النتيجة	التقدير	الوزن	العوامل	النتيجة	التقدير	الوزن	العوامل
1.2	4	0,3	حجم السوق	0.8	4	0,2	الحصة السوقية للمؤسسة
0.8	4	0,2	معدل نمو السوق	1.6	4	0.4	درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة
1	5	0,2	درجة المتطلبات التكنولوجية	0.3	3	0,1	جوانب قوة المؤسسة
0.3	3	0.1	العوامل السياسية والقانونية	0.4	4	0.1	المهارات التقنية المتاحة
0.8	4	0,2	معدل الدوران	1	5	0,2	درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الانتاجية
4.1	/	1	المجموع	4.1	/	1	المجموع

المطلوب:

1- إتمام الجدول: (2 ن)

2- ما المقصود بمحفظة الأعمال؟ ومتى تكون متوازنة؟ (2 ن)

محفظة الأعمال: تعني أن المؤسسة تقوم بإنتاج عدة منتجات أو تقدم عدة خدمات سواء في نفس النشاط الرئيسي للمؤسسة أو في مجال تنافسي مغاير بحيث يشكل كل نشاط مجال أعمال استراتيجي DAS.

تكون محفظة الأعمال متوازنة: إذا كانت مجالات الأعمال الاستراتيجية تتوزع عبر مختلف مراحل دورة الحياة أو في عدة خانات في مصفوفة BCG وبهذا الشكل يمكن للمنظمة توجيه الموارد الإضافية من أنشطة البقرة الحلوب إلى أنشطة النجوم لدعمها، وإلى أنشطة علامات الاستفهام التي سوف تولد موارد مستقبلا. وهذا أفضل من أن تكون جميع وحدات الأعمال في مرحلة النضج أو في أو في مرحلة التقديم وهذا يشكل خطر كبير على المنظمات

3- مصفوفة ماكينزي مع تبين موقع DAS 1 في المصفوفة (1.5 ن)

جاذبية الصناعة

5	5	3	1	5
قوي	A	A	B	
متوسط	A	B	C	
ضعيف	B	C	C	
1				1
	قوي	متوسط	ضعيف	

القوة التنافسية

DAS : مهم

DAS : متوسط الأهمية

DAS : ضعيف الأهمية

وفق للنتائج المحصل عليها في الجدول يقع هذا المجال في

المستوى A

4- ما هي الاستراتيجية الواجب الاعتماد عليها حسب هذا الموقع؟ ولماذا؟

الاستراتيجية الواجب الاعتماد عليها أي استراتيجية من استراتيجيات النمو لأن هذا القطاع يتميز بجاذبية كبيرة ومركز تنافسي جيد **1 ن**

5- قارن في جدول بين مصفوتي ماكينزي و BCG من حيث نوع المؤشرات المعتمدة وعدد الخانات في كليهما؟ **1 ن**

المصفوفة	نوع المؤشرات	عدد الخانات
BCG	كمي	4
ماكينزي	كمي + نوعي	9

6- حسب رأيك أيهما أفضل (مصفوفة BCG أم مصفوفة ماكينزي) في التحليل الاستراتيجي؟ برر إجابتك **1.5 ن**

بالرغم من الشهرة الكبيرة لمصفوفة BCG إلا أن مصفوفة ماكينزي تعتبر الأفضل من ناحية القدرة على التحليل الأدق بسبب إدخالها العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاختصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسبما ورد بمصفوفة BCG. كما تسمح مصفوفة ماكينزي بالتحليل الأكثر تفصيلا من مصفوفة BCG حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة BCG والتي اتصفت بالبساطة.