

السؤال الثاني (5 ن): شركة Mila FASHION هي شركة متخصصة في صنع الألبسة الشبابية العصرية على مستوى الشرق الجزائري في إطار إعدادها لاستراتيجيتها الجديدة بدأت القيام بالتحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية، فتوصلت من خلال التحليل الداخلي إلى أنه ورغم رفع سعر منتجاتها إلا أن مبيعاتها زادت أو بقيت في نفس المستوى، كما اكتشفت أن السرفي استمرار شراء منتجاتها رغم ارتفاع أسعارها هو بالضبط طريقة تصميم المنتجات المطلوب:

1- وضح واشرح الميزة التنافسية التي ترى أنها سبب نجاح المؤسسة؟

.....

.....

.....

2- ما هي الأداة التي استخدمتها المؤسسة في التحليل الداخلي لمعرفة مصدر ميزتها التنافسية؟

3- إذا علمت أن تكاليف تصنيع الألبسة خارج المؤسسة أقل منها داخل المؤسسة، وأن سر نجاح المؤسسة هو طريقة تصميم المنتج، ما هو القرار الاستراتيجي المتوقع من المؤسسة بناءً على هذه المعطيات؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث (6 ن): وضح في شكل بياني الإستراتيجيات الشاملة التي قدمها بورتر، وشرح لماذا طورها فيما بعد موضحا هذا التطور في شكل بياني أيضا.

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines, providing a guide for letter height and placement. The lines are evenly spaced across the entire page, which is otherwise blank.

التصحيح النموذجي لامتحان مادة: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

السؤال الأول: 9 ن

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

يمثل مصفوفة ماكنتزي 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

2- ماذا تمثل الدوائر الموجودة داخل الشكل، وعن ماذا يعبر قطرها. 1 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.

3- ما هو تفسير وجود 6 دوائر فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيا وخدميًا. 1 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- ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها للمؤسسة بناءً على قراءتك للشكل المقدم المعتمدة على أبعاد الشكل وموقع وحجم الدوائر. 6 ن

الاقتراح (0.5 ن)	القراءة (0.5 ن)	
مكانة رائدة يجب الحفاظ عليها مهما كان الثمن	جاذبية سوق قوية، قوة تنافسية كبيرة، حجم مبيعات متوسط نسبيا، يقع في منطقة التطوير A	SBU 1
يجب بذل مجهود إضافي لتطويره وترقيته	جاذبية سوق قوية، قوة تنافسية متوسطة، حجم مبيعات صغير نسبيا، 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 نسبيا، 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: 5 ن

1- وضح وشرح الميزة التنافسية التي ترى أنها سبب نجاح المؤسسة؟ 1 ن

الميزة التنافسية هي التميز 0.25 ن، في هذه الميزة تكون نوعية المنتج ومدى تميزه الحافز الأساسي للشراء، حيث يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من التي يعطيها للمنتجات المنافسة. 0.75 ن

2- أذكر وشرح الأداة التي استخدمتها المؤسسة في التحليل الداخلي لمعرفة مصدر ميزتها التنافسية؟ 2 ن

استخدمت أداة سلسلة القيمة 0.5 ن والتي تنطلق من تقسيم أنشطة أو وظائف المؤسسة إلى أنشطة أساسية أو عملية تخلق القيمة (الامداد داخلي أو خارجي، الإنتاج، التسويق، الخدمات) وأنشطة دعم تساعد في خلق القيمة أي التي تساعد الوظائف العملية على السير الحسن وخلق القيمة وتتكون من البنية التحتية وعملية الشراء والموارد البشرية والتكنولوجيا، حيث يركز التحليل على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلقها المؤسسة للعمل، ويبين مصدر الأفضلية أو الميزة التنافسية عند المؤسسة في كل عنصر. 1.5 ن

3- إذا علمت أن تكاليف تصنيع الألبسة خارج المؤسسة أقل منها داخل المؤسسة، وأن سرنجاح المؤسسة هو طريقة تصميم المنتج، ما هو القرار الاستراتيجي المتوقع من المؤسسة بناء على هذه المعطيات؟ 2 ن

القرار الاستراتيجي المتوقع هو أخرجة وظيفة الإنتاج وتكليف جهات خارجية بها 1 ن، وتعزيز وظيفة التسويق كون تصميم المنتج يدخل ضمن عنصر المنتج في المزيج التسويقي. 1 ن

السؤال الثالث: وضح في شكل بياني الإستراتيجيات الشاملة التي قدمها بورتر، وشرح لماذا طورها فيما بعد موضحا هذا التطور في شكل بياني أيضا. 6 ن

		الميزة التنافسية 0.25	
		تميز 0.25	تكاليف منخفضة 0.25
مجال المنافسة 0.25	جزء واسع 3. السوق 0.25	إستراتيجية التميز 0.5	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف 0.5
	جزء ضيق 3. السوق 0.25	إستراتيجية تركيز النشاط (إستراتيجية الورك) 0.5 المقصود بها أن المؤسسة تختار مجالا سوقيا ضيقا حتى تتحاشى المنافسة مع المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس القطاع.	

طور بورتر إستراتيجية التركيز لأن المؤسسات التي ستتبنى هذه الاستراتيجيات وتنجح فيها ستعرض فيما بعد أيضا إلى منافسة 1 ن، بالتالي سوف تلجأ إلى تخفيض التكاليف والتميز في الجزء الضيق من السوق الذي استهدفته 1 ن، والشكل التالي يوضح هذا التطور:

		الميزة التنافسية	
		تميز	تكاليف منخفضة
مجال المنافسة	3. السوق 4. جزء واسع	استراتيجية التميز	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف
	3. السوق 4. جزء ضيق	استراتيجية التركيز على أساس التميز	استراتيجية التركيز على أساس التكلفة

1 ن