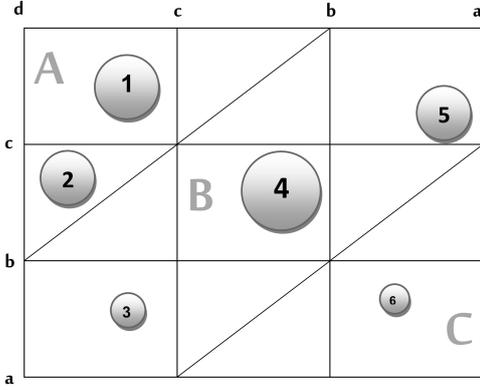


التاريخ: 2025 / 05 / 11	اللقب والاسم:	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله
التوقيت: 16:00 – 14:30	رقم البطاقة:	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلامة: 20/	رقم الفوج:	قسم علوم التسيير – السنة الثالثة ليسانس الإدارة المالية

إمتحان مادة: الإدارة الاستراتيجية

السؤال الأول (11 ن): افترض أنك قمت بتحليل استراتيجي لمؤسسة متعددة الأنشطة تقدم 8 منتجات سلعية، و 5 منتجات خدمية، فكانت نتيجة



التحليل الذي قمت به موضحة في الشكل التالي:

المطلوب:

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

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

3- ما هو تفسير وجود 6 دوائر فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيا وخدميا.

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.

5- باستخدام طريقة A/B/C قدم باختصار إقتراحاتك الاستراتيجية للمؤسسة.

السؤال الثاني (09 ن):



أولاً: في موقعها الإلكتروني تعرف شركة Suits الجزائرية لإنتاج الألبسة وأطقم العمل الرسمية الرجالية نفسها كما يلي: نحن نوفر للرجال أفضل وأرقى أطقم اللباس الخاص بالعمل واللقاءات الرسمية والمناسبات المهمة، نركز على العناية بمظهر زبائننا وراحتهم من خلال الحرص على أن يكونوا باللباس المناسب الذي يظهر لياقتهم وأناقتهم، وذلك بفضل العناية والخدمة الودودة التي يقدمها موظفونا. تطمح شركتنا إلى أن تكون الشركة الرائدة في هذا المجال مستقبلاً، حيث نسعى إلى استخدام أفضل أنواع النسيج في صناعة ألبستنا من خلال إنشاء مصنع تابع لنا لتصنيع النسيج ذو الجودة المطلوبة خلال السنتين المقبلتين، كما نسعى لأن نوسع تقديم خدماتنا لزبائننا وجهاً لوجه دون وسطاء، حيث سننتشر من خلال 30 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن خلال الثلاث سنوات القادمة.

المطلوب:

1- عن ماذا تعبر الفقرة التعريفية للشركة؟

2- حدد العناصر المكونة لهذه الفقرة مع تبين ما يقابل كل عنصر في نفس الفقرة.

3- ما هي الاستراتيجية التي تتبعها الشركة حالياً؟ (مع تبرير إجابتك)

4- ما هي الاستراتيجيات التي تسعى الشركة لتبناها خلال السنوات المقبلة؟

ثانياً: في إطار إعداد استراتيجية اتبعتها قامت الشركة بتحليل استراتيجية ليبيتها فكانت المعطيات كالتالي:

- وجود ثلاث شركات تقدم نفس المنتج ونفس الخدمات.
- احتمال دخول شركة جديدة إلى السوق تقدم نفس المنتجات ونفس الخدمات.
- وجود الكثير من المحلات والشركات التي تنتج الألبسة الخاصة بالعمل واللقاءات الرسمية والمناسبات المهمة منخفضة الجودة والتكلفة.
- وجود مورد واحد تتعامل معه الشركة لأنه يقدم المادة الأولية "النسيج" بالموصفات والجودة المطلوبة.
- تتعامل الشركة مع العديد من الزبائن ذوي الدخل المرتفع، وكذا المحلات الراقية.

المطلوب:

1- في أي مستوى من مستويات البيئة تم هذا التحليل الاستراتيجي؟

2- ما هو النموذج المستخدم في هذا التحليل حسب المعطيات؟

ثالثاً: بعد قيام الشركة بتحليل بيئتها الداخلية أدركت أن سبب اختيار الزبائن لمنتجاتها هو طريقة التصميم التي تتبعها في تصنيع ألبستها.

المطلوب: من خلال هذه المعلومة حدد ما يلي:

1- ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها منتجات الشركة؟

2- ما هي الأداة التي استخدمتها الشركة لمعرفة مصدر ميزتها التنافسية؟

التصحيح النموذجي لامتحان مادة: الإدارة الاستراتيجية

السؤال الأول: 11 ن

1- ماذا يمثل الشكل الذي أمامك، قدم شرحا مختصرا له موضحا بعديه الأفقي والعمودي. 2 ن

يمثل مصفوفة ماكنزي 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. 1.5 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،

3- ما هو تفسير وجود 6 دوائر فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيًا وخدميًا. 1 ن

بالنسبة لوجود 6 وحدات أعمال استراتيجية فقط رغم أن المؤسسة تمتلك 13 منتجا سلعيًا 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

لتحديد طول الفئات في مصفوفة ماكنزي، 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
$5.3 + 0.5 = 5.8$	$1.8 - 0.5 = 1.3$	$5.8 - 1.3 = 4.5$	$4.5 / 3 = 1.5$
$d = 4.3 + 1.5 = 5.8$	$c = 2.8 + 1.5 = 4.3$	$b = 1.3 + 1.5 = 2.8$	$a = 1.3$

4- ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها للمؤسسة بناءً على قراءتك للشكل المقدم المعتمدة على أبعاد الشكل وموقع وحجم الدوائر. 4.5 ن

- بالنسبة ل 1 sbu و 2 sbu تقع في منطقة التطوير A: يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها والاستثمار للدفاع عن مركزها، نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة في سوق لها جاذبيتها.

- بالنسبة ل 3 sbu و 4 sbu و 5 sbu تقع في منطقة الحفاظ B: يجب على المؤسسة محاولة الحفاظ عليها إما لقيمة سوقها أو كبر مكانتها التنافسية من خلال تحقيق ربح في مجالات القيم و التموقعات المتوسطة، كما يجب التمهّل والتفكر في عدم مناسبة الظروف المحيطة بالسوق أو القوة التنافسية للمؤسسة، فعندما يكون المركز التنافسي للمؤسسة ضعيفا في سوق جاذبة، إما الالتزام باستثمارات كبيرة أو التخلي.

- بالنسبة ل 6 sbu تقع في منطقة التخلي C: يجب على المؤسسة أن تتخلى عنها كلياً أو جزئياً لأن سوقها ضعيف الجاذبية، ومكانتها التنافسية ضعيفة لا تسمح لها بالبقاء في هذا السوق.

السؤال الثاني:

أولاً:

1- عن ماذا تعبر الفقرة التعريفية للشركة؟ هوية المؤسسة أو الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة 0.5 ن

2- حدد العناصر المكونة لهذه الفقرة مع تبين ما يقابل كل عنصر في نفس الفقرة.

الرسالة: نحن نوفر للرجال أفضل وأرقى أطقم اللباس الخاص بالعمل واللقاءات الرسمية والمناسبات المهمة. 1 ن

الرؤية: تطمح شركتنا إلى أن تكون الشركة الرائدة في هذا المجال مستقبلاً 1 ن

القيم: نركز على العناية بمظهر زبائننا وراحتهم من خلال الحرص على أن يكونوا باللباس المناسب الذي يظهر لياقتهم وأناقتهم، وذلك بفضل العناية والخدمة الودودة التي يقدمها موظفونا 1 ن

الأهداف الاستراتيجية: 0.5 ن

- نسعى إلى استخدام أفضل أنواع النسيج في صناعة ألبستنا من خلال إنشاء مصنع تابع لنا لتصنيع النسيج ذو الجودة المطلوبة خلال السنتين المقبلتين. 0.5 ن

- نسعى لأن نوسع تقديم خدماتنا لزبائننا وجها لوجه دون وسطاء، حيث سننتشر من خلال 30 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن خلال الثلاث سنوات القادمة. 0.5 ن

3- ما هي الاستراتيجية التي تتبعها الشركة حاليا؟ (مع تبرير إجابتك)

تتبع الشركة استراتيجية التركيز بالتميز لأنها تستهدف جزءا من السوق وهو فئة الرجال بمنتج متميز 1 ن

4- ما هي الاستراتيجيات التي تسعى الشركة لتبناها خلال السنوات المقبلة؟

استراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف واستراتيجية التكامل العمودي إلى الأمام 1 ن

ثانيا:

1- في أي مستوى من مستويات البيئة تم هذا التحليل الاستراتيجي؟ تحليل البيئة الخارجية الخاصة 0.5 ن

2- ما هو النموذج المستخدم في هذا التحليل حسب المعطيات؟ نموذج بورتر 0.5 ن

ثالثا:

المطلوب: من خلال هذه المعلومة حدد ما يلي:

1- ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها منتجات الشركة؟ التمييز 0.5 ن

2- ما هي الأداة التي استخدمتها الشركة لمعرفة مصدر ميزتها التنافسية؟ سلسلة القيمة 0.5 ن