

امتحان السادس الأول الدورة العادية في مادة التحليل الاستراتيجي والتنافسي
للسنة الجامعية 2025-2026

السؤال الأول:.. حدد الفرق الجوهرى بين المصطلحات التالية؟ (06 نقاط).

1. مصفوفة TOWS ومصفوفة SWOT
2. اقتصadiات الحجم ومنحني الخبرة
3. الشركاء المتأهبين والشركاء النهائين
4. الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم حسب نموذج سلسلة القيمة لPorter
5. مصفوفة BCG1 ومصفوفة BCG2
6. البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الإجابة: الفرق الجوهرى بين المصطلحات التالية: (كل إجابة صحيحة 1 ن)

1. **مصفوفة TOWS ومصفوفة SWOT :** توضح مصفوفة TOWS المستمدّة من تحليل SWOT كيف يمكن للفرص والتهديدات أن تتماشي مع نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، ليشكل هذا أربعة توليفات من البدائل الإستراتيجية الممكنة(أي استثمار البيئة الداخلية من خلال البيئة الخارجية وهذا هو الفرق الأساسي بينها وبين SWOT).

2. **اقتصاديات الحجم ومنحني الخبرة:** اقتصadiات الحجم: تعنى أن تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج، لأن التكاليف الثابتة توزع على عدد أكبر من الوحدات، أما منحني الخبرة فهي تعنى أن كلما كانت المؤسسة أكثر خبرة في تصنيع منتج معين(زيادة إجمالي الإنتاج التراكمي)، يؤدي إلى انخفاض تكلفة الإنتاج.

3. **الشركاء المتأهبين والشركاء النهائين:** الشركاء المتأهبين: وهم من تتوفر فيهم خاصيتان، وما عندهم من خصائص يجعلهم أقوىاء وقدررين على التأثير، وهم: مسيطر - خطير - تابع، أما الشركاء النهائين فهم من تتوفر فيهم خصائص الثلاث (القدرة، الشرعية، الإلزام)

4. الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم حسب فوذج سلسلة القيمة ل Porter : الأنشطة الرئيسية: هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر للعملاء من منافسيها، أما أنشطة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية.
5. مصفوفة BCG1 ومصفوفة BCG2: تقوم بتمثيل محفظة الأعمال بناءاً على بعدين هما الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق، أما مصفوفة BCG2 فتقوم بتمثيل نمط النشاط بناءاً على بعدين أوسع ولكن في الوقت نفسه أكثر وضوحاً، وهما الوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة وتحليل محيطها التنافسي للمساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
6. البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة: البيئة التنافسية للمؤسسة : هي مجموع القوى الخارجية والداخلية التي لديها القدرة على التأثير في نشاط المؤسسة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن، أما الاستراتيجيات التنافسية تحدد الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة للتميز عن المنافسين بمعنى تحقيق الميزة التنافسية، مع تحديد القطاع السوقي المستهدف(الحصة السوقية).

السؤال الثاني : اجب بدقة؟ (08 نقاط)

1. حدد وفق مصفوفة ADL الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها في الصناعة في مرحلة النضج حسب مركزها التنافسي ؟ (2 ن)
2. حدد بدقة أهم الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بكل مؤسسة?(2 ن)
- بدأت مجموعة Tata كصناعة فندقية، ثم أصبحت تضم مجموعة Tata Group حالياً أي أكثر من 100 شركة في فئات مختلفة، مثل: المنتجات الاستهلاكية، أنظمة المعلومات وغيرها.
 - بدأت شركة إلكترونيات في تقديم أفضل خدمات ما بعد البيع للعملاء الحاليين بدل اكتساب عملاء جدد. لإرضاء العميل وتحسين صورة منتجاتها.
 - قامت شركة Boeing مع بعض الشركات (شركة الخطوط الجوية الأمريكية وخمسة شركات يابانية) لتصميم وإنتاج الطراز 777 بسبب ضخامة حجم المشروع.
 - تقدم مجموعة ساعات رولكس (Rolex) تشكيلة واسعة من الساعات الفاخرة وعالية الدقة من الموديلات الاحترافية إلى الكلاسيكية لتناءم مع حاجات ورغبات العملاء.
3. أرادت مؤسسة جزائرية البدء في عمل تجاري جديد في قطاع صناعة السيارات، فبدأت بدراسة وتحليل المحيط التنافسي الذي يضم مجموعة المتغيرات التي لها تأثير مباشر على نشاطها، والواجب تحليلها للوصول إلى ضبط وتحديد خريطة المجموعات الإستراتيجية لهذا القطاع.
- على ماذا تعتمد هذه المؤسسة في تحليل هذا القطاع?(2.5 ن)
 - ما المدف من تحليل بيئه القطاع?(1.5 ن) ؟

الإجابة.

1. وفق مصفوفة ADL الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها في الصناعة في مرحلة النضج حسب مركزها التنافسي، نوضحها كالتالي: (2ن)

الصناعة في مرحلة النضج	
الإستراتيجية المقترنة	المركز التنافسي
الاستقرار والثبات	مسيطر
التميز وخفض التكاليف	قوى
الاهتمام بالنمو المحدود	مقبول
إستراتيجية الانتقاء الدقيق	ضعيف

2. أهم الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بكل مؤسسة، هي كالتالي (2ن)

الإستراتيجية المتبعة	المؤسسة	
النمو الداخلي(التوسيع)	بدأت مجموعة Tata كصناعة فندقية، ثم أصبحت تضم مجموعة Tata Group حاليا أي أكثر من 100 شركة في فئات مختلفة، مثل: المنتجات الاستهلاكية، أنظمة المعلومات وغيرها.	01
الثبات والاستقرار	بدأت شركة إلكترونيات في تقديم أفضل خدمات ما بعد البيع للعملاء الحاليين بدل اكتساب عملاء جدد. لإرضاء العميل وتحسين صورة منتجاتها.	02
التعاون أو التحالف	قامت شركة Boeing مع بعض الشركاء (شركة الخطوط الجوية الأمريكية وخمسة شركات يابانية) لتصميم وإنتاج الطراز 777 بسبب ضخامة حجم المشروع.	03
التخصص	تقديم مجموعة ساعات رولكس (Rolex) تشكيلة واسعة من الساعات الفاخرة وعالية الدقة من الموديلات الاحترافية إلى الكلاسيكية لتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء.	04

3. أرادت مؤسسة جزائرية البدء في عمل تجاري جديد في قطاع صناعة السيارات، فبدأت بدراسة وتحليل المحيط التنافسي الذي يضم مجموعة المتغيرات التي لها تأثير مباشر على نشاطها، والواجب تحليلها للوصول إلى ضبط وتحديد خريطة المجموعات الإستراتيجية لهذا القطاع.

- ج 3. تعتمد هذه المؤسسة في تحليل هذا القطاع على القوى التنافسية الخمس ل Porter، وهي: (2.5ن)

- أ. **المنافسين الحاليين:** وهم مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة؛
- ب. **تحديث المنافسين المحتملين أو الجدد:** وهم منتجون ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، حيث تزداد رغبة المؤسسات في دخول قطاع صناعة السيارات كلما زادت جاذبية هذا القطاع والعكس صحيح؛
- ج. **تحديث المنتجات البديلة:** تتعرض المؤسسات التي تعمل في صناعة السيارات إلى تحديث من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات الصناعة؛
- د. **القوة التفاوضية للزبائن (المشترين):** عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات؛
- ه. **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة السيارات.
- ج3. إن الهدف من تحليل البيئة الصناعية هو: (1.5ن)
- تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع لمنتجين الحاليين والمحتملين؛
 - تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة؛
 - التعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.
- السؤال الثالث: (06 نقاط).**
- يعتبر مشروب كوكاكولا منتجاً عالمياً تم إطلاقه سنة 1886، بعد التركيز على العديد من الأفكار الهامة لتطوير المنتج ليصبح جاهزاً للإطلاق بنجاح وكانت بداية موفقة، وقد كانت في السنوات الأولى معدلات النمو بطيئة في المبيعات والأرباح بالرغم من قلة المنافسين لأنّه لم يكن معروفاً في السوق، لكن شهد منتج كوكاكولا نمواً وتزايداً ملحوظاً في الطلب عليه وفي أرباحه خلال العشرات من السنوات اللاحقة من إطلاقه، وقد حافظ هذا المنتج على استمراره ومكانته حتى الآن ويحقق فيها تنافساً كبيراً وتركيزاً على العلامة التجارية في السوق، وقد انخفضت إيرادات المنتج منذ سنة 2012 بحدود طفيفةٍ لكنه لا يزال يحافظ على مكانته في السوق العالمية ويطرح منتجات جديدة.
- س1. بناءً على هذا التصور حدد أداة التحليل الاستراتيجي المناسبة؟ (1.5ن)
- س2. أعطى قراءة إستراتيجية لمنتج كوكاكولا بناءً على هذه الأداة؟ (2.5ن)
- س3. ما هي الانعكاسات الإستراتيجية لهذه الأداة؟ (2ن)

الإجابة:

- ج1. **الأداة الإستراتيجية هي: دورة حياة المنتج:** وهي تعبّر عن المراحل التي يمر بها المنتج من تقديمه للسوق إلى غاية خروجه منه، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: الانطلاق، التقديم، النمو، النضج والانحدار. (1.5ن)

ج 2. القراءة الإستراتيجية لمنتج كوكاكولا نوضحها في الجدول المولى: (2.5ن)

مرحلة الانحدار	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة التقديم	مرحلة الانطلاق
<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض المبيعات؛ -تراجع الإيرادات. 	<ul style="list-style-type: none"> - مكانة وشهرة المنتج في السوق؛ - التركيز على العلامة التجارية؛ - المنافسة الشديدة؛ - طرح منتجات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الطلب على المنتج؛ - زيادة المبيعات؛ - زيادة الأرباح. 	<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض حجم المبيعات بسبب عدم معرفة الزبون بالمنتج؛ - الأرباح منخفضة بسبب النمو البطيء في المبيعات؛ - عدد المنافسين قليل جدا. 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث والتطوير؛ - تقديم الأفكار والمقترنات؛ - إطلاق المنتج بنجاح.

ج 3. الانعكاسات الإستراتيجية لدورة حياة المنتج، تتمثل في: (2ن)

- بناء رؤية واضحة على نشاط المؤسسة في كل مرحلة؛
- إقرار العدد المناسب للأنشطة في كل مرحلة؛
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي سيتم العمل على استخدامها خلال كل مرحلة من مراحل حياة المنتج؛
- بناء رؤية عن التدفقات النقدية لكل مرحلة؛
- اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل مرحلة.

أستاذ(ة) المادة:

أ. شامية بن عباس