

جامعة باجي مختار - عنابة -

التاريخ: 2025/05/20

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المدة: ساعة ونصف

قسم علوم التسيير

امتحان مادة الإدارة الإستراتيجية

سنة الثالثة إدارة أعمال

السؤال الأول: (6 نقاط) حدد مفهوم المصطلحات التالية ضمن سياقها الاستراتيجي

أصحاب المصلحة، جاذبية الصناعة، الحصة السوقية، استراتيجية المحيط الأزرق.

السؤال الثاني: (6 نقاط) حدد الاستراتيجية المطبقة في الحالات التالية:

- 1- شركة مشروبات تقوم بحملات إعلانية مكثفة لزيادة استهلاك منتجاتها لدى زبائنها الحاليين؛
- 2- شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا لم تدخل في منافسة مباشرة مع الشركات الكبرى، بل اختارت تقديم خدماتها لفئة محددة من الزبائن ذوي الدخل المحدود؛
- 3- شركة أغذية طرحت منتجا جديدا (وجبات نباتية جاهزة)، موجهة لفئة جديدة من الزبائن لم تكن تستهدفها سابقا؛
- 4- شركة كبرى قامت بشراء شركة منافسة صغيرة من أجل السيطرة على حصة أكبر في السوق؛
- 5- شركة تواجه ضغطا تنافسيا كبيرا من منتجات بديلة، فتقوم بإغلاق بعض فروعها وتقليص خطوط إنتاجها غير المربحة؛
- 6- شركة هواتف ذكية أجرت تحسينات كبيرة على أحد هواتفها وأطلقت نسخة جديدة منه في نفس السوق التي تعمل بها.

السؤال الثالث: (8 نقاط)

من خلال دراستك لنموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر. اجب على مايلي:

- 1- ماهي مختلف الحالات التي يكون فيها كل من المورد والزبون في مركز قوة؟
- 2- على ماذا يتوقف تهديد كل من الداخلون الجدد والمنتجات البديلة؟
- 3- ماهي العوامل الأخرى التي اضيفت لهذا النموذج؟ مدعما ذلك برسم توضيحي

بالتوفيق

أستاذة المادة: جديد ص

الإجابة النموذجية:

إجابة السؤال الأول: (6 نقاط 1.5 لكل تعريف)

أصحاب المصلحة: هم أفراد أو جماعات أو هيئات تابعون للمنظمة في تحقيق أهدافهم، حيث أنهم يؤثرون في انجاز أهداف المنظمة ويتأثرون بتحقيقها. وتنقسم هذه الأطراف إلى فئتين داخلية وخارجية. فالأطراف الداخلية تتمثل في (المدراء، العمال، الملاك، المساهمون، النقابات العمالية الداخلية). والأطراف الخارجية تتمثل في (الزبائن، المنافسون، الموردون، الموزعون والوسطاء، الهيئات المالية، الحكومة بكل أجهزتها، الجماعات الضاغطة مثل جمعيات حماية البيئة، حماية المستهلك، النقابات الخارجية والمجتمع المحلي).

جاذبية الصناعة: نقول عن صناعة أنها جذابة إذا كانت تتوفر على بعض الخصائص الهيكلية أهمها زيادة الطلب في الصناعة أي معدل النمو مرتفع، أهمية الصناعة من حيث الحجم ومن حيث الأرباح، حواجز الدخول ضعيفة، منافسة قليلة، عجز في الطاقة الإنتاجية... الخ وهي احد بعدي مصفوفة جينرال الكتريك

الحصة السوقية: وهي احد مؤشرات الحكم على المركز التنافسي للمنظمات وهي تعبر عن نسبة مبيعات المنظمة الى مبيعات الصناعة ككل في مئة خلال فترة زمنية معينة

استراتيجية المحيط الأزرق: وهي من الاستراتيجيات الحديثة التي طرح فكرتها العالمان (شان كيم (W. Chan Kim)، وزميلته رينيه موبورن ((Renee Mauborgn)، سنة 2004 عندما نشرتا كتابهما (Blue Ocean Strategy) وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح أن تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن أن تبرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بان تعيد بناء حدود السوق وتتبنى أسواقا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة. هذه الأسواق التي أطلق عليها المحيطات الزرقاء. فإستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فكرة ابتكار القيمة وخلق أسواق بكر جديدة لم تكن موجودة سابقا.

إجابة السؤال الثاني: 6 نقاط (1 لكل استراتيجية)

- 1- استراتيجية اختراق السوق 2- استراتيجية التركيز 3- استراتيجية التنوع (المرتبط)
- 4- استراتيجية الاستحواذ 5- استراتيجية الانكماش 6- استراتيجية تنمية او تطوير المنتج

إجابة السؤال الثالث: (8 نقاط)

1- أ يكون المورد في مركز قوة في الحالات التالية: 2 نقطة

- عندما يكون للمنتج الذي يبيعه بدائل قليلة، مع أهميته الكبيرة بالنسبة للشركة
- تميز المنتج إلى الدرجة كبيرة تجعل المنظمة تتكلف كثيرا إذا أرادت تغيير المورد
- إذا كان عدد شركات التوريد قليلة ومتفاهمة فيما بينها
- عندما لا تمثل الصناعة التي تنتج إليها الشركة زبون مهما لهم

- عندما يستطيع المورد التكامل نحو الأمام

1-ب يكون الزبون في حالة قوة في الحالات التالية:2 نقطة

-عندما يكون حجم مشترياتهم كبير وبالتالي يمكن أن يستغلوا قوتهم الشرائية في المساومة على الأسعار

-عندما يتألف عرض الصناعة من عدد من الشركات، بينما المشتريين عددهم قليل

-عندما يستطيع المشتريين تحويل الطلبات بين الشركات العارضة لضربها ببعضها البعض

-عندما يستطيع المشتري أن يتكامل نحو الخلف

2- يتوقف تهديد الداخلون الجدد على ما يملكون من موارد متميزة أو بديلة، وأيضا على درجة سهولة دخولهم للصناعة أي حواجز الدخول (حجم الاستثمارات، التكلفة، الولاء، قوة العلامة، السيطرة على مسالك التوزيع او مصادر التمويل والتمويل....الخ) **نقطة**

ويعتمد تهديد المنتج البديل على درجة إحلاله للمنتج الحالي، أذواق المستهلكين وكذا درجة ولائهم للمنتجات، وأيضا عندما تكون تكلفة التحول والأسعار اقل من المنتجات الحالية. **نقطة**

3- العوامل التي أضيفت للنموذج هي: السياسات الحكومية(التدخل الحكومي)، الصناعات المكملة، جماعات الضغط و التغير في الولاء للعلامة **نقطة**

الرسم التوضيحي عليه نقطة