



جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير ..... السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

**التصحيح النموذجي لامتحان السداسي الأول في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي**

الجزء الأول: أسئلة نظرية..... (10ن)

❶ ما هي أهم الانتقادات الموجهة لنموذج مايكل بوتر للتنافس؟ (03ن)

تعرض نموذج بوتر للتحدي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين أمثال "ستيوارت نيل" و"كيفين كوين" و"سومو سوبرامانيام" الذين ذكروا أن النموذج التحليلي بني على فرضيات متخلخلة، وهي:

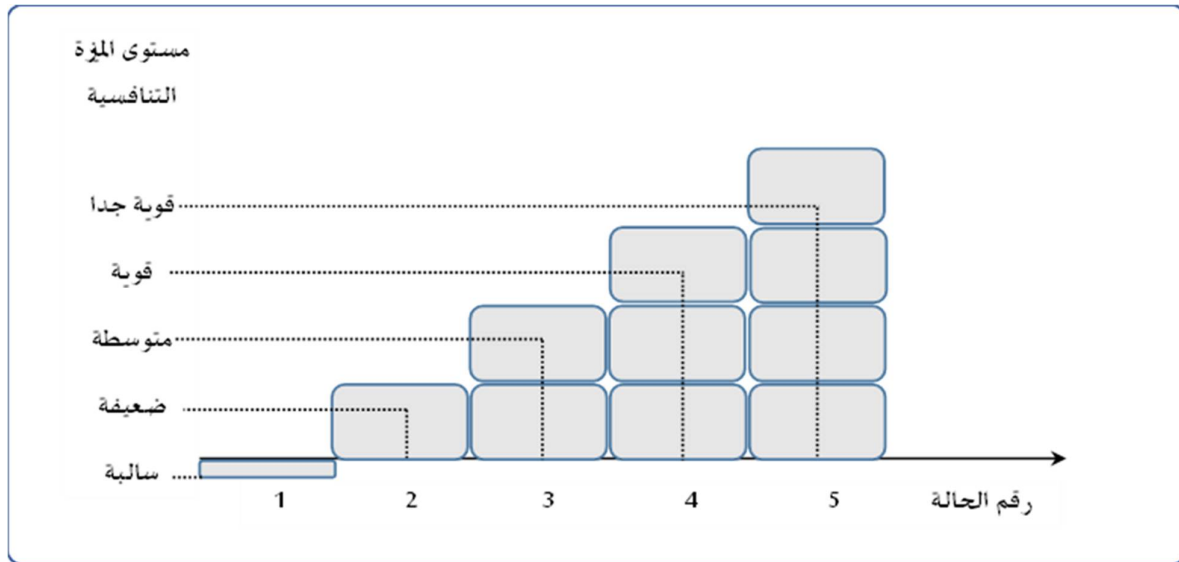
⇐ أن المشتريين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤون. (01ن)

⇐ أن مصدر القيمة المضافة هيكلي وتنظيمي (خلق حواجز أمام دخول). (01ن)

⇐ أن غموض السوق المنخفض يسمح للمشاركين في السوق بالتخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه. (01ن)

❷ ما علاقة نموذج VRIO لتحليل الموارد بالميزة التنافسية؟ (03 ن)

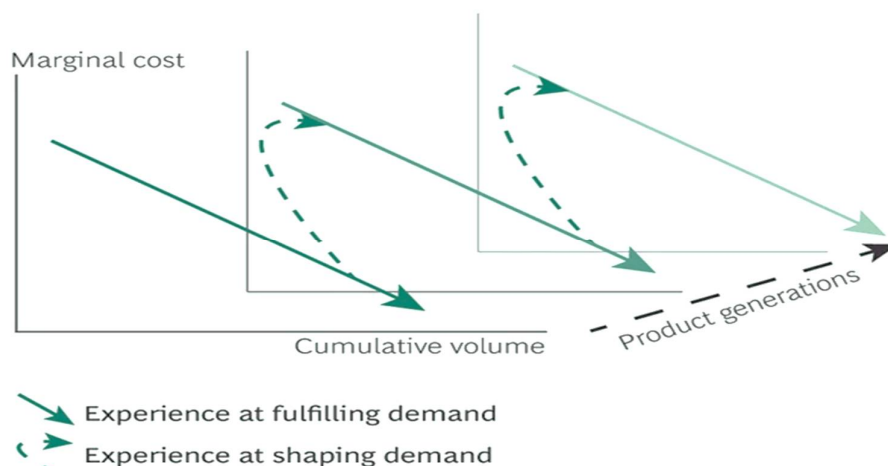
تظهر علاقة نموذج VRIO لتحليل الموارد بالميزة التنافسية من خلال الشكل الموالي:



بالنسبة لمنحنى الخبرة Experience Curve وضع ما معنى الخبرة في تلبية الطلب  
Experience at fulfilling demand والخبرة في تشكيل الطلب Experience at shaping demand (04ن)

الخبرة في تلبية الطلب: القدرة على إنتاج المنتجات الحالية بتكلفة أقل وتسليمها إلى جمهور أوسع من أي وقت مضى؛ (01ن)

الخبرة في تشكيل الطلب: هو خلق الطلب على المنتجات والخدمات الجديدة. (01ن)  
الشكل (02ن)



الجزء الثاني: دراسة حالة..... (10ن)

مصفوفة GE

1. تقييم جاذبية الصناعة لكل ميدان نشاط، حسب الجدول التالي: (01ن)

| نتيجة الوزن التقديري |                |                   |          | معايير الجاذبية |
|----------------------|----------------|-------------------|----------|-----------------|
| الهواتف              | الألواح الذكية | الحواسيب المحمولة | الطابعات |                 |
| 1                    | 0.4            | 0.6               | 0.3      | النمو           |
| 0.3                  | 0.5            | 0.5               | 0.6      | تنوع السوق      |
| 0.7                  | 1              | 0.6               | 0.2      | هيكل المنافسة   |
| 1.2                  | 0.7            | 0.2               | 0.1      | ربحية الصناعة   |
| 1.5                  | 0.6            | 0.3               | 0.2      | السعر           |
| 0.8                  | 0.3            | 0.3               | 0.1      | الحجم           |
| 5.5                  | 3.5            | 2.5               | 1.5      | المجموع         |

2. تقييم قوة الأعمال أو المركز التنافسي لكل ميدان نشاط، حسب الجدول التالي: (01ن)

| نتيجة الوزن التقديري |                |                   |          | عوامل النجاح الأساسية |
|----------------------|----------------|-------------------|----------|-----------------------|
| الهواتف              | الألواح الذكية | الحواسيب المحمولة | الطابعات |                       |
| 0.8                  | 0.9            | 0.2               | 0.2      | القدرة الانتاجية      |
| 0.9                  | 1.2            | 0.7               | 0.1      | التكنولوجيا           |
| 1.1                  | 0.8            | 0.3               | 0.4      | الامكانيات            |
| 0.7                  | 0.3            | 0.8               | 0.3      | التسويق               |
| 0.3                  | 1.2            | 0.7               | 0.5      | الامكانيات            |
| 1.2                  | 1.1            | 0.3               | 0.5      | منافسة السعر          |
| 5                    | 5.5            | 3                 | 2        | المجموع               |

3. حساب مقدار زوايا الحصص السوقية لكل حصة سوقية لتمثيلها في دوائر خاصة بكل ميدان نشاط في النموذج، كما يلي:

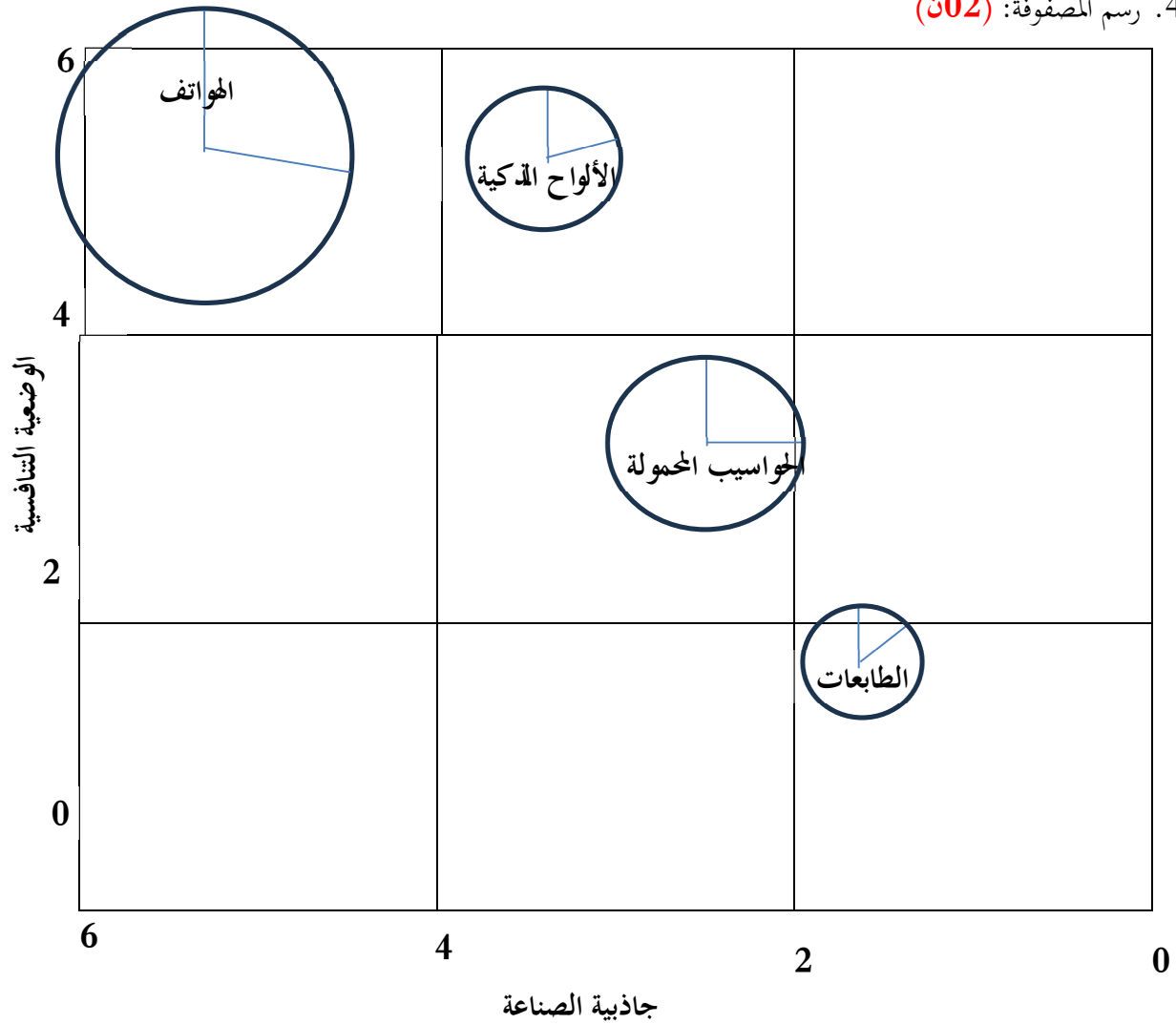
(01ن)

- قياس الزاوية للحصة السوقية =  $100 / 360^\circ \times$  الحصة السوقية
- قطر الدائرة الممثل للمبيعات = قطر أكبر وحدة النشاط (سم)  $\times$  مبيعات وحدة النشاط المعنية / مبيعات أكبر وحدة نشاط

(01ن)

| DAS               | مبيعات الصناعة 2023 | الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة | قيس الزاوية للحصة السوقية | قطر الدائرة الممثل للمبيعات |
|-------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| الهواتف           | 900000              | 28%                           | 100.80                    | 5.00                        |
| الألواح الذكية    | 270000              | 20%                           | 72.00                     | 1.50                        |
| الحواسيب المحمولة | 360000              | 25%                           | 90.00                     | 2.00                        |
| الطابعات          | 180000              | 10%                           | 36.00                     | 1.00                        |

4. رسم المصفوفة: (02ن)



ملاحظة: إذا تم رسم المصفوفة من اليسار إلى اليمين عكس هذه المصفوفة فهي صحيحة؛

5. دورة حياة المنتج لوحدة الأعمال الاستراتيجية الأربعة: (02ن)

الهواتف: مرحلة النمو؛

الألواح الذكية: مرحلة النمو؛

الحواسيب المحمولة: مرحلة النضج؛

الطابعات: مرحلة الانحدار.

6. توازن المحافظة مع الاستنتاج: (02ن)

حافضة مؤسسة NOVA Tech هي متوازنة نسبيا، لكن يجب عليها أن تفكر في إطلاق منتجات جديدة مع وصول الطابعات لمرحلة الانحدار. المؤسسة تحقق موقعا استراتيجيا وتنافسيا جيدا بالنسبة للهواتف، والألواح الذكية والحواسيب. وتحقق موقعا ضعيفا استراتيجيا وتنافسيا جيدا بالنسبة للطابعات.