



يوم : 2025/01/18

امتحان الدورة العادية في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

السؤال الأول: (06 نقاط)

- أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وُجدَ:
- تتبنى المنظمة الخدمية إحدى الاستراتيجيات الدفاعية لمنتوج في مرحلة النمو من دورة حياته.
- تتضمن استراتيجية الاستخلاص البطيء دخول منتوج المنظمة للسوق بسعر مرتفع وأنشطة ترويجية متدنية.
- يقصد بالهجوم على الجبهات الأمامية مهاجمة المنظمة لمنظمة أخرى في أجزائها السوقية التي تحتوي نقاط ضعف.
- تتضمن استراتيجية الاستخلاص السريع دخول منتوج المنظمة للسوق بسعر مرتفع وأنشطة ترويجية محدودة.
- تتضمن استراتيجية الدفاع بالهجوم المضاد دخول المنظمة في نشاطات جديدة.
- يقصد بالهجوم المطوّق تطوير المنظمة لمنتجات جديدة تختلف عن منتجات المنافسين وتؤدي الوظائف نفسها نسبياً.
- يقصد بالتجزئة الاستراتيجية تحديد للأنشطة المشتركة والتي لا بد أن توضع لها استراتيجية محدّدة.
- الاستراتيجية التسويقية هي خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المنظمة.

السؤال الثاني: (03 نقاط)

الإجابة على ورقة الأسئلة

أكمل ما يلي:

- تتميز المنظمة الخدمية الرائدة للسوق ببعض المميزات تتمثل فيما يلي:

.....

.....

.....

- تحصل المنظمة الخدمية الرائدة على العديد من المزايا تتمثل فيما يلي:

.....

.....

.....

السؤال الثالث: (06 نقاط)

أجب عن الأسئلة التالية:

- تعتبر استراتيجية كشط السوق من الاستراتيجيات المستخدمة في تسعير المنتجات الخدمية، غير أنّ نجاحها يتطلب توفر بعض الشروط. ما المقصود باستراتيجية كشط السوق؟ وما هي شروط استخدامها؟

- اشرح الاستراتيجية المركبة، مبرزاً مبررات اتّباعها.
- اشرح استراتيجية الثبات النسبي، مبرزاً مبررات اتّباعها.

السؤال الرابع: (05 نقاط)

منظمة تنشط في قطاع الخدمات تتمتع بسمعة طيبة في سوق كبير مؤشرات اقتصاده الكلي في تطور إيجابي وتتوفر فيه عمالة مؤهلة ورخيصة، السوق يعرف منافسة شديدة والمنظمة لها قدرة كبيرة على التحكم في التكلفة وكذا امتلاكها لمهارات تسويقية مميزة، في حين توجد صعوبات في فهم تفضيلات متلقي الخدمات.

المطلوب:

- صنف العوامل السابقة لبيئة المنظمة في مصفوفة SWOT
- أرسم جدولاً تبرز من خلاله المواقف الاستراتيجية في شكل خلايا متعددة.

بالتوفيق

الإجابة النموذجية

النقاط	السؤال الاول	
0.25 0.5	خطأ - تتبنى المنظمة الخدمية إحدى استراتيجيات النمو لمنتج في مرحلة النمو من دورة حياته.	1
0.75	صحيح -	2
0.25 0.5	خطأ - يقصد بالهجوم على الجبهات الأمامية قدرة المنظمة على التميز مقارنة بالمنافسين	3
0.25 0.5	خطأ - تتضمن استراتيجية الاستخلاص السريع دخول منتج المنظمة للسوق بسعر مرتفع وأنشطة ترويجية كثيفة.	4
0.25 0.5	خطأ - تتضمن استراتيجية الدفاع بالهجوم المضاد قيام القائد بمهاجمة الحصّة السوقية للمؤسسات المنافسة المتحدّية، والهدف هو إضعاف هذه المؤسسات وتخفيض درجة الخطر الذي يمكن أن تشكّله مستقبلاً، ويستخدم لأجل ذلك بعض الأنشطة التسويقية كتخفيض في الأسعار أو مهاجمة نقاط ضعف المؤسسات المتحدّية.	5
0.25 0.5	خطأ - يقصد بالهجوم المطوّق قيام المتحدّي بتطويق المؤسسات المنافسة خاصة القائد، من خلال استهداف الأجزاء السوقية غير المستغلّة من طرف المنافسة وخدمتها بفعالية، ممّا يمكنها من جذب مستهلكي المؤسسات المنافسة في أجزائهم السوقية، وعليه فإنّ هذه الاستراتيجية تعتمد على الهجوم غير المباشر.	6
0.75	صحيح -	7
0.75	صحيح -	8
06	المجموع	

النقاط	السؤال الثاني	
1.5	تتميز المنظمة الخدمية الرائدة للسوق ببعض المميزات تتمثل فيما يلي: المتحكّم نسبياً في المنافسة، حصة سوقية كبيرة، قدرته على طرح منتجات بأسعار مختلفة، قدرته على تقديم أنشطة ترويجية مختلفة، انتشاره الجيد في السوق، تموقعه الجيد في أذهان المستهلكين، قدرته على تطوير منتجات جديدة وكذا تجديد المنتجات، له السبق في التطوير التكنولوجي.	1
1.5	تحصل المنظمة الخدمية الرائدة على العديد من المزايا تتمثل فيما يلي:	2

	الاستفادة من وفورات الحجم (بما أنَّ لها حصّة سوقية كبيرة)، تحقيق هوامش ربح عالية (بما أنَّها تتميز بالسبق التكنولوجي)، تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات، السيطرة على منافذ التوزيع.
03	المجموع

النقاط	السؤال الثالث	
02	استراتيجية كشط السوق: تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبياً للمنتج الجديد المطروح في السوق، حيث تستطيع من خلاله تحقيق هوامش ربح جيّدة على الأقل في المدى القصير، كما قد تهدف إلى تكوين إدراكات جيّدة عن جودة وقيمة المنتج لدى المستهلكين المستهدفين. شروط استخدامها: – مرونة الطلب السعرية منخفضة على المنتج الجديد – قابلية السوق إلى التقسيم وسهولة تقسيمه إلى أجزاء سوقية، بحيث يتم اختيار الأجزاء التي لديها القدرة والرغبة في شراء المنتج بسعر مرتفع. – أن لا تكون لدى المستهلكين دراية كافية بالتكلفة الحقيقية للمنتج، كون سعر الوحدة قد يفوق بكثير تكلفتها. – عدم توفر منتجات بديلة للمنتج يمكن أن يلجأ إليها المشتري أو المستهلك عند إحساسه بأنّ السعر مرتفع أو مبالغ فيه. – احتمالية دخول منافسين إلى السوق ضعيفة على الأقل في المدى القصير	1
02	الاستراتيجية المركّبة: تتضمّن تبنيّ عدة خيارات استراتيجية (الاستقرار، النمو والتوسع، الانكماش)، أو الانتقال من استراتيجية إلى أخرى. مبّرات اتّباعها: – المنظمة تضم عدة وحدات عمل. – المنظمة تنتج عدة خطوط منتجات. – المنظمة تنتج عدة منتجات في أحد أو بعض أو كل خطوط المنتجات. – التغيّرات الحاصلة في البيئة التسويقية للمنظمة.	2
02	استراتيجية الثبات النسبي: وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنّ المنظمة تنتهج نفس الطريقة المتّبعة حالياً في تقديم أنشطتها التسويقية، بحيث يرى متّخذي القرار بأنّ أدائها في تقديم هذه الأنشطة مرضي. مبّرات اتّباعها: – شعور متّخذي القرار في المنظمة بأنّ مستوى الأداء مرضي. – البيئة التسويقية مستقرة (عدم وجود تغيّرات جوهرية في البيئة المحيطة). – عدم وجود رغبة لدى متّخذي القرار في المنظمة بالتوسّع في السوق. – المنظمة صغيرة الحجم. – سهولة اتّباع هذه الاستراتيجية.	3
06	المجموع	

السؤال الرابع

تصنيف العوامل السابقة لبيئته المنظمة في مصفوفة SWOT

تصنيف العوامل السابقة لبيئة المنظمة في مصفوفة SWOT																																				
2	<table><tr><td rowspan="3">نقاط الضعف</td><td rowspan="3">نقاط القوة:</td><td>البيئة الداخلية</td></tr><tr><td>البيئة الخارجية</td></tr><tr><td></td></tr><tr><td>– صعوبات في فهم تفضيلات متلقي الخدمات</td><td>– سمعة طيبة – المنظمة لها قدرة كبيرة على التحكم في التكلفة – امتلاك المنظمة لمهارات تسويقية مميزة</td><td>الفرص:</td></tr><tr><td></td><td></td><td>– سوق كبير – مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطور ايجابي – عمالة مؤهلة ورخيصة</td></tr><tr><td></td><td></td><td>التحديات:</td></tr><tr><td></td><td></td><td>– منافسة شديدة</td></tr></table>	نقاط الضعف	نقاط القوة:	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية		– صعوبات في فهم تفضيلات متلقي الخدمات	– سمعة طيبة – المنظمة لها قدرة كبيرة على التحكم في التكلفة – امتلاك المنظمة لمهارات تسويقية مميزة	الفرص:			– سوق كبير – مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطور ايجابي – عمالة مؤهلة ورخيصة			التحديات:			– منافسة شديدة	1																	
	نقاط الضعف			نقاط القوة:	البيئة الداخلية																															
					البيئة الخارجية																															
– صعوبات في فهم تفضيلات متلقي الخدمات	– سمعة طيبة – المنظمة لها قدرة كبيرة على التحكم في التكلفة – امتلاك المنظمة لمهارات تسويقية مميزة	الفرص:																																		
		– سوق كبير – مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطور ايجابي – عمالة مؤهلة ورخيصة																																		
		التحديات:																																		
		– منافسة شديدة																																		
3	رسم جدول يبرز المواقف الاستراتيجية في شكل خلايا متعددة: ف1: سوق كبير ف2: مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطور ايجابي ف3: عمالة مؤهلة ورخيصة ت1: منافسة شديدة ق1: سمعة طيبة ق2: المنظمة لها قدرة كبيرة على التحكم في التكلفة ق3: امتلاك المنظمة لمهارات تسويقية مميزة ض1: صعوبات في فهم تفضيلات متلقي الخدمات <table><tr><td>نقاط الضعف</td><td colspan="3">نقاط القوة</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>ض1</td><td>ق3</td><td>ق2</td><td>ق1</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>ف1 ض1</td><td>ف1 ق3</td><td>ف1 ق2</td><td>ف1 ق1</td><td>ف1</td><td rowspan="3">الفرص</td></tr><tr><td>ف2 ض1</td><td>ف2 ق3</td><td>ف2 ق2</td><td>ف2 ق1</td><td>ف2</td></tr><tr><td>ف3 ض1</td><td>ف3 ق3</td><td>ف3 ق2</td><td>ف3 ق1</td><td>ف3</td></tr><tr><td>ت1 ض1</td><td>ت1 ق3</td><td>ت1 ق2</td><td>ت1 ق1</td><td>ت1</td><td>التحديات</td></tr></table> عدد المواقف الاستراتيجية للمنظمة: 16 موقفاً استراتيجياً	نقاط الضعف	نقاط القوة					ض1	ق3	ق2	ق1			ف1 ض1	ف1 ق3	ف1 ق2	ف1 ق1	ف1	الفرص	ف2 ض1	ف2 ق3	ف2 ق2	ف2 ق1	ف2	ف3 ض1	ف3 ق3	ف3 ق2	ف3 ق1	ف3	ت1 ض1	ت1 ق3	ت1 ق2	ت1 ق1	ت1	التحديات	2
نقاط الضعف	نقاط القوة																																			
ض1	ق3	ق2	ق1																																	
ف1 ض1	ف1 ق3	ف1 ق2	ف1 ق1	ف1	الفرص																															
ف2 ض1	ف2 ق3	ف2 ق2	ف2 ق1	ف2																																
ف3 ض1	ف3 ق3	ف3 ق2	ف3 ق1	ف3																																
ت1 ض1	ت1 ق3	ت1 ق2	ت1 ق1	ت1	التحديات																															
05	المجموع																																			