



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

الجزء الأول: أسئلة نظرية..... (06)

⊙ ما المقصود بالمجموعات الاستراتيجية Strategic Groups؟ (02 نقاط)

المجموعات الاستراتيجية Strategic Groups مجموعة من الشركات المتنافسة التي تنشط داخل نفس القطاع، وتتميز بنفس الخصائص الاستراتيجية الثابتة التي تميزها عن مجموعات أخرى في نفس القطاع من أهم الأبعاد المشتركة بين الشركات المكونة لمجموعة استراتيجية محددة تذكر: خصائص المنتج، وسياسة التسعير، والابتكار والتكنولوجيا، والانتشار الجغرافي ودرجة التخصص وسمعة العلامة التجارية، وطريقة التوزيع ونطاق الخدمات المكتملة المعروضة ودرجة التكامل العمودي، وطبيعة العلاقة مع الشركات الأم، والعلاقات مع السلطات المحلية وغيرها من الأبعاد.

⊙ ما المقصود بالتنافس داخل المجموعات الاستراتيجية، والتنافس بين المجموعات الاستراتيجية؟ (02 نقاط)

التنافس داخل المجموعات الاستراتيجية يعني التنافس بين المؤسسات أو الشركات التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية، أما التنافس بين المجموعات الاستراتيجية فيعني التنافس بين المؤسسات أو الشركات التي تنتمي إلى مجموعات استراتيجية مختلفة.

⊙ ما هو التعديل الذي اقترحه Freeman (1984) لنموذج Porter للقوى الخمس ولماذا؟ (02

نقاط)

اقترح Freeman (1984) إضافة القوة السادسة لنموذج Porter لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح The Stakeholders في بيئة العمل والمتمثلة في الاتحادات والحكومات (دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة)، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية،... إلخ، ومفهوم أصحاب المصالح هو مفهوم موسع لمفهوم The shareholders والذي يشير إلى ملاك المؤسسة فقط، وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة ومتأثرة بها أيضا.

## الجزء الثاني: الخيارات الاستراتيجية ..... (06ن)

اقرأ الحالات التالية، وحدد الخيار الاستراتيجي المناسب.

⇐ الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة (03 نقاط)

7. شركة "كوكاكولا" تطلق منتجاً جديداً منخفض السعر للأسواق الناشئة في إفريقيا وآسيا. **الخيار الاستراتيجي :**

**استراتيجية النمو الداخلي.**

8. شركة "نوكيا" تقرر بيع قسم الهواتف المحمولة والتركيز على تكنولوجيا شبكات الجيل الخامس. **الخيار الاستراتيجي:**

**استراتيجية الانكماش والتراجع (استراتيجية البيع).**

9. شركة "إيكيا" تعلن عن خطط لتجميد توسعاتها في السوق الروسية بسبب تقلبات السوق والأوضاع الجيوسياسية.

**الخيار الاستراتيجي: استراتيجية التوقف أو التريث.**

⇐ الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (03 نقاط)

1. وحدة إنتاج الهواتف الذكية في شركة "سامسونج" تواجه منافسة شديدة من الشركات الصينية وتحتاج إلى تعزيز حصتها

السوقية في آسيا. حيث قامت الشركة بالاتفاق المباشر مع هذه الشركات حول مستوى الانتاج ومستوى الأسعار.

**الخيار الاستراتيجي: استراتيجية المؤامرة الصريحة.**

2. وحدة تصنيع المعالجات في شركة "إنتل" تواجه ضغطاً من المنافسين بسبب تقنيات أكثر تطوراً وبتكاليف أقل. **الخيار**

**الاستراتيجي: استراتيجية التكلفة الأقل.**

3. وحدة تصنيع القهوة الفاخرة في شركة "نستله" تُحقق أرباحاً كبيرة وتتمتع بموقع مهيمن في السوق الأوروبي. **الخيار**

**الاستراتيجي: استراتيجية التمايز.**

## الجزء الثالث: دراسة حالة..... (08ن)

1. تمثيل وحدات الأعمال الاستراتيجية على مصفوفة ADL.

**DAS 1:** الهواتف الذكية الفاخرة: تنتج الشركة مجموعة من الهواتف الذكية الراقية ذات التصميم المبتكرة والمواصفات

التكنولوجية المتطورة. تتمتع العلامة التجارية بسمعة قوية وشهرة عالمية. (01ن)

• مرحلة دورة الحياة : نضج

• الوضع التنافسي : مهيمن

**DAS 2:** الحواسيب اللوحية: سوق الحواسيب اللوحية يعاني من منافسة قوية من الحواسيب المحمولة الخفيفة والهواتف الكبيرة. حصة الشركة في السوق تتراجع بسبب نقص الابتكار. (01ن)

• مرحلة دورة الحياة : تدهور

• الوضع التنافسي : ضعيف

**DAS 3:** الذكاء الاصطناعي للأعمال: تقدم الشركة حلول ذكاء اصطناعي مبتكرة للشركات الكبرى، وتركز على برمجيات تحسين الإنتاجية وأتمتة العمليات. (01ن)

• مرحلة دورة الحياة : نمو

• الوضع التنافسي : قوي

**DAS 4:** أنظمة الأمان المنزلية الذكية: تواجه الوحدة منافسة شرسة من شركات جديدة تقدم منتجات مماثلة بأسعار أقل. تكافح الشركة للحفاظ على حصتها السوقية. (01ن)

• مرحلة دورة الحياة : نضج/تدهور

• الوضع التنافسي : يمكن الدفاع عنه

**DAS 5:** الأجهزة القابلة للارتداء (Wearables) : تشمل هذه الوحدة أجهزة مثل الساعات الذكية والسماعات الذكية. الطلب على المنتجات مرتفع، لكن السوق يشهد منافسة متزايدة. (01ن)

• مرحلة دورة الحياة : نمو

• الوضع التنافسي : ملائم

مصنوفة (ADL): (01ن)

ضعيف	يمكن الدفاع عنه	ملائم	قوي	مهيمن	
					انطلاق
		<b>DAS 5</b>	<b>DAS 3</b>		نمو
	<b>DAS 4</b>			<b>DAS 1</b>	نضج
<b>DAS 2</b>					تدهور

## 2. الاستنتاجات: (02ن)

### ← توزيع متنوع لوحدة الأعمال:

- تملك الشركة وحدات أعمال في مختلف مراحل دورة الحياة، مما يعكس تنوعاً استراتيجياً ما يتيح الاستفادة من فرص النمو مع إدارة التحديات.
- وجود وحدات في مرحلتي النمو والنضج يشير إلى فرص للاستثمار والحفاظ على الريادة.

### ← وضع تنافسي متباين:

- DAS 1 تتمتع بوضع مهيمن في مرحلة النضج، مما يعني ضرورة تعزيز الابتكار للحفاظ على مكانتها.
- DAS 3 و DAS 5 في مرحلة النمو، وهما في وضع تنافسي قوي وملائم على التوالي، مما يفتح المجال للاستثمار في البحث والتطوير لتوسيع الحصة السوقية.
- DAS 4 تواجه تحديات في مرحلة النضج/التدهور، ولكن وضعها "يمكن الدفاع عنه" يتطلب تحسين الكفاءة والابتكار للبقاء في السوق.
- DAS 2 في مرحلة التدهور وبوضع ضعيف، مما يجعل تقليص الأعمال أو التحول الاستراتيجي ضرورة حتمية.