

الجزء الأول:

1. الشكل يمثل مدارس الفكر الاستراتيجي حسب ميترزبرغ.
2. 1- مدرسة التمرکز 2- المدرسة الإدراكية 3- الم. التخطيطية 4- الم. التصميمية 5- الم. الريادية

الجزء الثاني:

1. تستخدم رقابة التوجيه الاستراتيجي عندما تعتمد الاستراتيجية على توقعات بيئية معينة، فتراقب الفرضيات الأساسية التي بُنيت عليها الاستراتيجية (مثل أسعار النفط، توافر مواد خام، دخول منافسين جدد...).
2. الفرق الأساسي بين نموذج ماكيزي 7S ونموذج هيجنز 8S هو العنصر الثامن " الأداء الاستراتيجي Strategic Performance".
3. يتم وضع البدائل الاستراتيجية في نهاية التحليل الاستراتيجي، وتلهمها مرحلة الخيار الاستراتيجي.

الجزء الثالث:

1. ① الإلكترونيات الاستهلاكية: مثل التلفزيونات، الهواتف الذكية، الحواسيب المحمولة.  
② الأجهزة الكهرومنزلية: مثل الثلاجات، المكيفات، الغسالات.  
③ الطاقة المتجددة: إنتاج الألواح الشمسية.  
④ المجال الطبي والتقني: دخول في تجهيزات طبية ذكية، وتكنولوجيا الصحة.
2. قوة الموردين: مرتفعة نسبياً بسبب الاعتماد على الاستيراد.  
قوة المشترين: مرتفعة، بسبب وعي المستهلك بالسعر والجودة وتوفر بدائل أجنبية.  
خطر دخول منافسين جدد: متوسط، لوجود حواجز دخول لكن مع جاذبية السوق.  
خطر المنتجات البديلة: مرتفع، خاصة مع السلع الصينية والتركية الأرخص.  
حدة التنافس في القطاع: عالية جداً، بسبب وجود علامات عالمية قوية واستراتيجيات تسويقية شرسة.

3.

التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
- منافسة قوية من علامات عالمية. - تقلبات الاقتصاد الوطني. - تغيرات تشريعية محتملة تؤثر على الصناعة.	- توجه نحو الطاقات المتجددة. - الأسواق الإفريقية الناشئة. - الرقمنة وحلول التعليم والصحة.	- الاعتماد على المكونات المستوردة. - ضعف الابتكار والكفاءات التقنية. - هشاشة في سلاسل الإمداد.	- تنوع الأنشطة (منتجات كهرومنزلية، إلكترونيات، طاقة...). - تغطية وطنية قوية. - تصدير لأسواق خارجية. - حصول على شهادات جودة (ISO).

<p><b>استراتيجية التحسين: (الضعف/ الفرص)</b></p> <p>- بناء شراكات دولية لتقليص التبعية للمكونات المستوردة ونقل التكنولوجيا.</p> <p>بالاستفادة من الفرص المتاحة في السوق الإقليمي، يمكن لكوندور توقيع اتفاقيات مع شركات تكنولوجيا لتوطين الإنتاج الجزئي لبعض المكونات، مع التركيز على التكوين المهني لتقليص فجوة الكفاءات التقنية.</p>	<p><b>استراتيجية هجومية: (القوة/ الفرص)</b></p> <p>- الاستثمار في الابتكار الرقمي في مجالي التعليم والصحة باستخدام وحدة البحث والتطوير وشهادات الجودة، يمكن لكوندور تطوير حلول ذكية وخدمات رقمية تستجيب لحاجيات السوق المحلية والإفريقية في قطاعي التعليم والصحة، مما يسمح بالتوسع في أسواق ناشئة.</p>
<p><b>استراتيجية التحسين: (الضعف/ التهديدات)</b></p> <p>- إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية بهدف تقليل التكاليف ومواجهة تقلبات السوق، ينبغي على كوندور تطوير سلسلة التوريد، وتقليص الهدر، وتحسين إدارة الموارد، مع محاولة تأمين مصادر تمويل أكثر استقرارًا لتخفيف تأثير الأزمات السياسية والمالية.</p>	<p><b>استراتيجية دفاعية: (القوة/ التهديدات)</b></p> <p>- تعزيز التميز التنافسي من خلال خدمة ما بعد البيع والعروض المرنة لمواجهة المنافسة القوية، يجب أن تركز كوندور على تقديم خدمات ما بعد البيع عالية الجودة، وتسويق عروض بيع ميسرة تستهدف الطبقة المتوسطة، مستفيدة من حضورها القوي وحملاتها الرقمية.</p>

#### 4. مصفوفة BCG:

النشاط	نمو السوق	الحصة السوقية	تصنيف BCG	التفسير
الأجهزة الكهرومنزلية	منخفض/مشبع جزئيًا	مرتفعة (~32%)	البقرة الحلوب (Cash Cow)	سوق ناضج وشركة رائدة فيه، يدر أرباحًا ثابتة
الشاشات والتلفزيونات	مرتفع	متوسطة (~27%)	نجمة (Star)	سوق ينمو والشركة تملك حصة جيدة، يتطلب استثمارًا للاستمرار بالنمو
الهواتف الذكية	مرتفع	ضعيفة	علامة استفهام (Question Mark)	سوق جذاب لكن الأداء ضعيف، يحتاج قرارًا: استثمار أو انسحاب
منتجات الطاقة الشمسية	مرتفع	ضعيفة جدًا	علامة استفهام (Question Mark)	إمكانات نمو عالية، لكن الشركة ما زالت في بداياتها
التجهيزات الطبية الرقمية	مرتفع	ضعيفة جدًا	علامة استفهام (Question Mark)	فرصة مستقبلية، لكن لا تزال في مرحلة التأسيس
الشاشات الاحترافية واللوحات التفاعلية	متوسط إلى مرتفع	ضعيفة	كلب (Dog)	صعوبة في المنافسة، وانتشار محدود، دون أفاق نمو واضحة حاليًا

#### 5. الاستراتيجية الكلية المتبعة من طرف كوندور هي: استراتيجية النمو والتوسع.

- التبرير: - تنويع المنتجات والأنشطة: توسعت الشركة من الأجهزة الكهرومنزلية إلى مجالات متعددة، مما يدل على نمو أفقي في الأنشطة.
- دخول أسواق جديدة: بدأت كوندور في تصدير منتجاتها إلى أسواق إفريقية وأوروبية (تونس، ليبيا، مالي، فرنسا، إسبانيا).
- توسيع القدرات الإنتاجية والتقنية وتوسيع الشبكة التجارية والخدمات: تحديث خطوط الإنتاج. إنشاء وحدة للبحث والتطوير. رقمنة خدمات ما بعد البيع. تغطية أكثر من 45 ولاية بخدمة ما بعد البيع والتوزيع.
- رغم التحديات المالية: مثل انخفاض رقم الأعمال بـ10%، لم تتجه الشركة إلى الانكماش أو الاستقرار، بل واصلت التوسع والتطوير. ما يعزز أن الخيار هو النمو، وليس الانكماش أو التراجع.