



يوم : 2026/01/14

امتحان الدورة العادية في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

السؤال الأول: (06 نقاط)

- أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وُجدَ:
- الميزة التنافسية هي التي تعمل على الاستخدام الجيد للإمكانات المتوفرة، وتطوير ردود أفعال قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - يتضمن المستوى الوظيفي الاستراتيجية الفرعية لوحدة العمل الاستراتيجية.
 - يقصد بالتجزئة السوقية تحديد للأنشطة المشتركة والتي لا بد أن توضع لها استراتيجية محدّدة.
 - يهتم التسويق الاستراتيجي باستهداف الأجزاء السوقية.
 - يهتم التسويق العملي بتحليل الحاجيات.
 - من مبررات اتباع استراتيجية الحركة البطيئة ظهور أحد أو بعض العوامل التي تستوجب الانتقال من النمو البطيء إلى النمو السريع.
 - يهتم التسويق الاستراتيجي بتحليل الفرص التسويقية.
 - من مبررات تبني إحدى استراتيجيات الاستقرار التكلفة المرتفعة للأعمال الجديدة مقارنة بتكلفة الأعمال الحالية.

السؤال الثاني: (03 نقاط)

الإجابة على ورقة الأسئلة

أكمل ما يلي:

- تصميم استراتيجية تسويقية فعّالة يستوجب:
- تعتمد المنظمة وفقاً لاستراتيجية التريث على
- للمنظمة بعض المبررات التي تجعلها تتبّع استراتيجية التخلي تتمثل أهمها في:

السؤال الثالث: (05 نقاط)

- أجب عن الأسئلة التالية:
- تخضع عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لبعض المعايير. اذكرها
 - اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل يقود متخذي القرار في المنظمة للإجابة على بعض التساؤلات. ما هي هذه التساؤلات؟
 - تُعد استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل أحد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اتّباعها. اشرحها مع إبراز مبررات اتّباعها.

السؤال الرابع: (06 نقاط)

منظمة خدمية تنشط في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة مع وجود أجزاء سوقية غير مستغلة ومؤشرات اقتصادها الكلي في تطور إيجابي وتوفّر يد عاملة مؤهلة، كما تقدّم المنظمة خدمات ما بعد البيع متميّزة وطاقات إنتاجية غير مستغلّة بشكل جيّد وأنشطة ترويجية فعّالة وكذا موارد بشرية مؤهلة.

المطلوب:

- صنّف العوامل السابقة لبيئة المنظمة في مصفوفة SWOT
- أرسم جدولاً تبرز من خلاله المواقف الاستراتيجية في شكل خلايا متعددة.
- كم عدد المواقف الاستراتيجية؟
- باعتبارك محللاً استراتيجياً. ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة الخدمية؟

بالتوفيق

الإجابة النموذجية

النقاط	السؤال الاول	
0.25 0.5	خطأ - الاستراتيجية هي التي تعمل على الاستخدام الجيد للإمكانات المتوفرة، وتطوير ردود أفعال قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.	1
0.25 0.5	خطأ - يتضمن المستوى الوظيفي الاستراتيجية المتبعة في كل وظيفة من وظائف المنظمة.	2
0.25 0.5	خطأ - يقصد بالتجزئة السوقية تقسيم سوق المستهلكين إلى فئات متشابهة من حيث الاهتمامات والسلوك، في حين يقصد بالتجزئة الاستراتيجية تحديد للأنشطة المشتركة والتي لا بد أن توضع لها استراتيجية محددة.	3
0.25 0.5	خطأ - يهتم التسويق الاستراتيجي بتقسيم السوق في حين يهتم التسويق العملي باستهداف الأجزاء السوقية.	4
0.25 0.5	خطأ - يهتم التسويق العملي بإشباع الحاجيات في حين يهتم التسويق الاستراتيجي بتحليل الحاجيات.	5
0.25 0.5	خطأ - من مبررات اتباع استراتيجية الحركة البطيئة ظهور أحد أو بعض العوامل التي تستوجب الانتقال من النمو السريع إلى النمو البطيء.	6
0.75	صحيح	7
0.75	صحيح	8
06	المجموع	

النقاط	السؤال الثاني	
01	تصميم استراتيجية تسويقية فعالة يستوجب:: - وضع أهداف محددة وقابلة للتحقيق. - وضع استراتيجية تسويقية شاملة لجذب الزبائن والحصول على ميزة تنافسية، بحيث يجب أن تكون هذه الاستراتيجية متوافقة مع امكانات المؤسسة. - اتخاذ قرارات فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.	1
01	تعتمد المنظمة وفقاً لاستراتيجية التريث على تخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود، وتسمح هذه الاستراتيجية بتعزيز جهود المنظمة ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.	2

01	<p>3 - للمنظمة بعض المبررات التي تجعلها تتبّع استراتيجية التخلي تتمثل أهمها في:</p> <p>– التوسّع غير الناجح (بعض الأنشطة غير مجدية).</p> <p>– رغبة الإدارة العليا في زيادة فعالية أحد الأنشطة.</p> <p>– الامكانيات المالية المحدودة للمنظمة.</p> <p>– ظهور منتجات بديلة في الأسواق متميزة مقارنة ببعض منتجات المنظمة.</p>
03	المجموع

النقاط	السؤال الثالث
1.5	<p>1 تخضع عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لبعض المعايير تتمثل فيما يلي:</p> <p>– توافق البديل الاستراتيجي مع العوامل البيئية.</p> <p>– تحقيق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة.</p> <p>– قبول البديل الاستراتيجي من معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة.</p> <p>– تطابق البديل الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.</p> <p>– تحقيق البديل الاستراتيجي لميزة تنافسية</p>
1.5	<p>2 اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل يقود متخذي القرار في المنظمة للإجابة على التساؤلات التالية:</p> <p>– ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وماذا ينبغي أن نعمل؟ وما هي الأنشطة التي ينبغي مزاومتها خلال الفترة القادمة (خمس أو عشر سنوات القادمة)؟</p> <p>– هل ينبغي أن نبقى في نفس أنشطة الأعمال مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة؟</p> <p>– هل ينبغي التوسّع في أنشطتنا الحالية؟</p> <p>– هل ينبغي تقليص أنشطتنا الحالية أو البعض منها؟</p>
02	<p>3 استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: وتتضمن تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال (تخفيض الأنشطة ذات المردودية الضعيفة)، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. وتحديد الأنشطة الواعدة التي يجب التركيز عليها على المدى المتوسط والطويل وتحسين جودتها.</p> <p>مبررات اتباعها:</p> <p>– انخفاض الطلب على بعض المنتجات نتيجة للظروف البيئية.</p> <p>– الامكانيات المالية المحدودة للمنظمة، والذي يتطلب تخفيض في حجم النفقات غير الضرورية.</p> <p>– الوضع التنافسي الضعيف للمنظمة في أحد أو بعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.</p>
05	المجموع

السؤال الرابع

تصنيف العوامل السابقة لبيئته المنظمة في مصفوفه SWOT

تصنيف العوامل السابقة لبيئة المنظمة في مصفوفة SWOT																										
2	<table><tr><td>نقاط القوة:</td><td>نقاط الضعف</td></tr><tr><td>– خدمات ما بعد البيع متميزة</td><td>– طاقة إنتاجية غير مستغلة بشكل جيد</td></tr><tr><td>– أنشطة ترويجية فعّالة</td><td></td></tr><tr><td>– موارد بشرية مؤهلة</td><td></td></tr></table>	نقاط القوة:	نقاط الضعف	– خدمات ما بعد البيع متميزة	– طاقة إنتاجية غير مستغلة بشكل جيد	– أنشطة ترويجية فعّالة		– موارد بشرية مؤهلة		1																
	نقاط القوة:	نقاط الضعف																								
	– خدمات ما بعد البيع متميزة	– طاقة إنتاجية غير مستغلة بشكل جيد																								
– أنشطة ترويجية فعّالة																										
– موارد بشرية مؤهلة																										
<table><tr><td>البيئة الداخلية</td><td>البيئة الخارجية</td></tr><tr><td>الفرص:</td><td>– أجزاء سوقية غير مستغلة</td></tr><tr><td></td><td>– مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطوّر ايجابي</td></tr><tr><td></td><td>– يد عاملة مؤهلة</td></tr></table>	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية	الفرص:	– أجزاء سوقية غير مستغلة		– مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطوّر ايجابي		– يد عاملة مؤهلة																		
البيئة الداخلية	البيئة الخارجية																									
الفرص:	– أجزاء سوقية غير مستغلة																									
	– مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطوّر ايجابي																									
	– يد عاملة مؤهلة																									
<table><tr><td>التحديات:</td><td>– منافسة شديدة</td></tr></table>	التحديات:	– منافسة شديدة																								
التحديات:	– منافسة شديدة																									
02	<p>رسم جدول يبرز المواقف الاستراتيجية في شكل خلايا متعددة:</p> <p>الفرص:</p> <p>ف1: أجزاء سوقية غير مستغلة</p> <p>ف2: مؤشرات الاقتصاد الكلي في تطوّر ايجابي</p> <p>ف3: يد عاملة مؤهلة</p> <p>التحديات:</p> <p>ت1: منافسة شديدة</p> <p>نقاط القوة:</p> <p>ق1: خدمات ما بعد البيع متميزة</p> <p>ق2: أنشطة ترويجية فعّالة</p> <p>ق3: موارد بشرية مؤهلة</p> <p>نقاط الضعف:</p> <p>ض1: طاقة إنتاجية غير مستغلة بشكل جيد</p> <table><tr><td colspan="2">نقاط القوة</td><td colspan="2">نقاط الضعف</td></tr><tr><td>ق1</td><td>ق2</td><td>ق3</td><td>ض1</td></tr><tr><td>ف1 ق1</td><td>ف1 ق2</td><td>ف1 ق3</td><td>ف1 ض1</td></tr><tr><td>ف2 ق1</td><td>ف2 ق2</td><td>ف2 ق3</td><td>ف2 ض1</td></tr><tr><td>ف3 ق1</td><td>ف3 ق2</td><td>ف3 ق3</td><td>ف3 ض1</td></tr><tr><td>ت1 ق1</td><td>ت1 ق2</td><td>ت1 ق3</td><td>ت1 ض1</td></tr></table>	نقاط القوة		نقاط الضعف		ق1	ق2	ق3	ض1	ف1 ق1	ف1 ق2	ف1 ق3	ف1 ض1	ف2 ق1	ف2 ق2	ف2 ق3	ف2 ض1	ف3 ق1	ف3 ق2	ف3 ق3	ف3 ض1	ت1 ق1	ت1 ق2	ت1 ق3	ت1 ض1	2
نقاط القوة		نقاط الضعف																								
ق1	ق2	ق3	ض1																							
ف1 ق1	ف1 ق2	ف1 ق3	ف1 ض1																							
ف2 ق1	ف2 ق2	ف2 ق3	ف2 ض1																							
ف3 ق1	ف3 ق2	ف3 ق3	ف3 ض1																							
ت1 ق1	ت1 ق2	ت1 ق3	ت1 ض1																							
01	عدد المواقف الاستراتيجية للمنظمة: 16موقفًا استراتيجيًا	3																								
01	الاستراتيجية المناسبة للمنظمة الخدمية: النمو	4																								
06	المجموع																									