



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



السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

امتحان السداسي الأول في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

يوم: 2026/01/11

المدة: ساعة ونصف

الجزء الأول: أسئلة نظرية..... (04ن)

⊗ ما هي أهم الفروقات بين كل من استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق؟ (02ن)

⊗ ما هي مصفوفة EFE وما أهميتها في تحليل الصناعة؟ (02)

الجزء الثاني: أسئلة تطبيقية..... (06 ن)

⊗ حدد الاستراتيجيات المتبعة بالنسبة للمؤسسات التالية:

⇐ شركة Apple تركز على تقديم منتجات ذات تصميم أنيق وتجربة مستخدم مميزة، مما يجعل العملاء يفضلون منتجاتها على المنافسين.

⇐ شركة Walmart تعتمد على شراء كميات ضخمة من المنتجات للحصول على أسعار منخفضة وتزويد هذه الخصومات إلى العملاء.

⇐ شركة Nike تستثمر في التسويق الرياضي ونجوم العالم لتصبح علامتها التجارية مرتبطة بالقوة والأداء العالي.

⇐ شركة Amazon توسع نشاطها بسرعة في أسواق جديدة حول العالم مع تنويع الخدمات الرقمية والخدمات اللوجستية لتغطية أكبر عدد ممكن من العملاء.

⇐ شركة CocaCola تحتفظ بحصة السوق من خلال شراء شركات منافسة صغيرة وامتلاك حقوق توزيع المشروبات في مناطق جديدة.

⇐ شركة Google توسع خدماتها باستمرار في الإعلانات والتخزين السحابي وأنظمة التشغيل لتغطية أكبر عدد ممكن من الأسواق والمستخدمين.

الجزء الثالث: دراسة حالة..... (10ن)

مصفوفة BCG

ليكن لدينا الجدول الموالي الموضح للحصة السوقية للمبنة الصومام مقارنة مع أكبر منافس:

DAS	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس
الحليب	21%	Candia	14%
الأجبان	12%	Président	30%
الزبادي (الياغورت)	32%	Danone	8%
المشروبات والعصائر	15%	Ramy	35%

ويوضح الجدول الموالي أيضا مبيعات الصناعة لسنتي 2019 و 2020:

DAS	مبيعات الصناعة 2019	مبيعات الصناعة 2020
الحليب	700000	800000
الأجبان	107000	112000
الزبادي (الياغورت)	500000	500000
المشروبات والعصائر	380000	390000

المطلوب: - قم بتمثيل وحدات الأعمال الاستراتيجية على مصفوفة BCG؟

- ماذا تستنتج بخصوص توازن المصفوفة؟



جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

التصحيح النموذجي لامتحان السحاسي الأول في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الجزء الأول: أسئلة نظرية..... (04ن)

حدد أهم الفروقات بين كل من استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق؟ (02ن)

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
✓ تخلق مجال سوق لا منازع فيه	✓ تتنافس في مجال السوق الحالي
✓ تجعل التنافس غير ذات موضوع	✓ تركز على المنافسين
✓ تخلق وتمسك بطلب جديد	✓ تستغل الطلب القائم
✓ تكسر حلقة المقايضة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقايضة بينهما وتركز على القيمة والكلفة في آن واحد؟)	✓ توجد مقايضة بين القيمة والكلفة
✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة في تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة	✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة

ما هي مصفوفة EFE وما أهميتها في تحليل الصناعة؟ (02ن)

مصفوفة IE أو EFE The External Factor Evaluation Matrix هي أداة استراتيجية تُستخدم في تحليل الأقسام المختلفة لمنظمة ما (داخليا)، وتوفر إطارا منظما لدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة الصناعية والمنافسة. تأخذ مصفوفة EFE في الاعتبار تطورات السوق، والمنافسة، والتغيرات التشريعية، والمواقف الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي، وتفضيلات الزبائن.

الجزء الثاني: أسئلة تطبيقية..... (06 ن)

حدد الاستراتيجيات المتبعة بالنسبة للمؤسسات التالية:

- ⇐ شركة Apple تركز على تقديم منتجات ذات تصميم أنيق وتجربة مستخدم مميزة، مما يجعل العملاء يفضلون منتجاتها على المنافسين. استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)
- ⇐ شركة Walmart تعتمد على شراء كميات ضخمة من المنتجات للحصول على أسعار منخفضة وتمير هذه الخصومات إلى العملاء. استراتيجية القيادة في التكلفة (Cost Leadership Strategy)
- ⇐ شركة Nike تستثمر في التسويق الرياضي ونجوم العالم لتصبح علامتها التجارية مرتبطة بالقوة والأداء العالي. استراتيجية التركيز والتمييز (Differentiation / Focus Strategy)
- ⇐ شركة Amazon توسع نشاطها بسرعة في أسواق جديدة حول العالم مع تنويع الخدمات الرقمية والخدمات اللوجستية لتغطية أكبر عدد ممكن من العملاء. استراتيجية التنويع / استراتيجية النمو والتوسع (Growth/Expansion Strategy)

← شركة CocaCola تحتفظ بحصة السوق من خلال شراء شركات منافسة صغيرة وامتلاك حقوق توزيع المشروبات في مناطق جديدة. استراتيجية الدمج والاستحواذ (Merger & Acquisition Strategy)

← شركة Google توسع خدماتها باستمرار في الإعلانات والتخزين السحابي وأنظمة التشغيل لتغطية أكبر عدد ممكن من الأسواق والمستخدمين. استراتيجية التنويع المترابط (Related Diversification Strategy)

الجزء الثالث: دراسة حالة..... (10ن)

مصفوفة BCG

1. حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط، حسب القانون التالي:

الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة

0.5 ن

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة =

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

DAS	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
الحليب	21%	Candia	14%	1.5
الأجبان	12%	Président	30%	0.4
الزبادي (الياغورت)	32%	Danone	8%	4
المشروبات والعصائر	15%	Ramy	35%	0.43

2. حساب معدل النمو في الصناعة التابعة لكل ميدان نشاط، حسب القانون التالي :

اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

100 X

اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

0.5 ن

DAS	مبيعات الصناعة 2019	مبيعات الصناعة 2020	معدل النمو
الحليب	700000	800000	14.28
الأجبان	107000	112000	4.67
الزبادي (الياغورت)	500000	500000	0
المشروبات والعصائر	380000	390000	2.63

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

- قياس الزاوية للحصة السوقية = الحصة السوقية X 360° / 100
- قطر الدائرة الممثل للمبيعات = قطر أكبر وحدة النشاط (سم) X وحدة النشاط المعنية / مبيعات أكبر وحدة نشاط

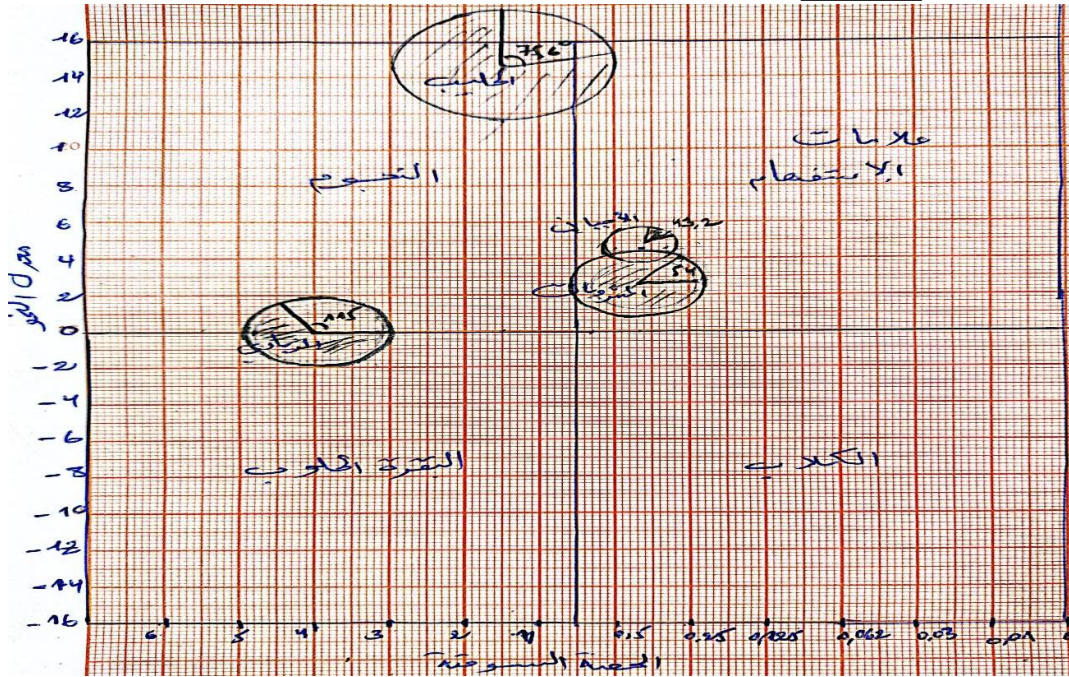
0.5 ن

0.5 ن

DAS	قيس الزاوية للحصة السوقية	قطر الدائرة الممثل للمبيعات	قطر الدائرة الممثل للمبيعات
الحليب	75.6	4 سم (إذا افترضنا 5 سم)	5 (إذا افترضنا 5 سم)
الأجبان	43.2	0.56 سم	0.7
الزبادي (الياغورت)	115.2	2.5 سم	3.12
المشروبات والعصائر	54	1.95 سم	2.44

1 ن

4. رسم المصفوفة:



5. التعليق: نلاحظ أن المصفوفة جيدة لكن غير متوازنة خصوصا وأنه لا توجد منتجات في خانة البقرة الحلوب التي تستفيد منها ملبنة

1 ن

الصومام في إدرار السيولة أو النقدية.

أستاذ المقياس/ د. خليل شرقي