



السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

امتحان السادس الأول في مقاييس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

يوم: 2026/01/11

المدة: ساعة ونصف

الجزء الأول: أسئلة نظرية (04)

- ما هي أهم الفروقات بين كل من استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق؟ (02)
ما هي مصفوفة EFE وما أهميتها في تحليل الصناعة؟ (02)

الجزء الثاني: أسئلة تطبيقية (06)

- 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 وتغرس 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 Coca-Cola تحفظ بحصة السوق من خلال شراء شركات منافسة صغيرة وأمتلاك حقوق توزيع المشروبات في مناطق جديدة.

← شركة Google توسيع خدماتها باستمرار في الإعلانات والتخزين السحابي وأنظمة التشغيل لتعطية أكبر عدد ممكن من الأسواق والمستخدمين.

الجزء الثالث: دراسة حالة (10ن)

BCG مصفوفة

ليكن لدينا الجدول المولى الموضح للحصة السوقية لمبنية الصومام مقارنة مع أكبر منافس:

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

ويوضح الجدول المولى أيضاً مبيعات الصناعة لستي 2019 و2020:

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

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

- ماذا تستنتج بخصوص توازن المصفوفة؟

أستاذ المقياس، أ.د. خليل شرقى



التصحيح النموذجي لامتحان السادس الأول في مقاييس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الجزء الأول: أسئلة نظرية (04)

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

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
✓ تخلق مجال سوق لا منازع فيه	✓ تنافس في مجال السوق الحالي
✓ تحمل التناقض غير ذات موضوع	✓ تركز على المنافسين
✓ تخلق وتمسك بطلب جديد	✓ تستغل الطلب القائم
✓ تكسر حلقة المقاومة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقاومة بينهما وتتركز على القيمة والكلفة في آن واحد?)	✓ توجد مقاومة بين القيمة والكلفة
✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها	✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة
✓ والكلفة المنخفضة معًا	

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

مصفوفة IE أو EFE The External Factor Evaluation Matrix هي أداة استراتيجية تُستخدم في تحليل الأقسام المختلفة لمنظمة ما (داخلية)، وتتوفر إطاراً منظماً لدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة الصناعية والمنافسة. تأخذ مصفوفة EFE في الاعتبار تطورات السوق، والمنافسة، والتغيرات التشريعية، والموافق الاقتصادية، والتقديم التكنولوجي، وفضائل الزبائن.

الجزء الثاني: أسئلة تطبيقية (06)

حدد الاستراتيجيات المتبعه 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 وتمرير 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 والتميز (Differentiation / Focus Strategy)
- ← شركة Amazon توسع نشاطها بسرعة في أسواق جديدة حول العالم مع توسيع الخدمات الرقمية والخدمات اللوجستية لتغطيه أكبر عدد ممكن من العملاء. استراتيجية التوسيع / استراتيجية النمو والتوسيع (Growth/Expansion Strategy)

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

← شركة Google توسيع 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)

BCG مصفوفة

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

$$\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس}} = \frac{\text{الحصة السوقية النسبية للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس}}$$

ن 0.5

الحصة السوقية النسبية	الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر منافس	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	DAS
1.5	14%	Candia	21%	الحليب
ن 2	0.4	Président	12%	الأجبان
	4	Danone	32%	الزبادي (الياغورت)
0.43	35%	Ramy	15%	المشروبات والعصائر

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

$$\frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة } (n+1) - \text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة } (n)}{100} \times \frac{100}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة } (n)}$$

ن 0.5

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2020	مبيعات الصناعة 2019	DAS
14.28	800000	700000	الحليب
ن 2	4.67	112000	الأجبان
0	500000	500000	الزبادي (الياغورت)
2.63	390000	380000	المشروبات والعصائر

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

- قيس الزاوية للحصة السوقية = الحصة السوقية $\times 100 / 360^\circ$

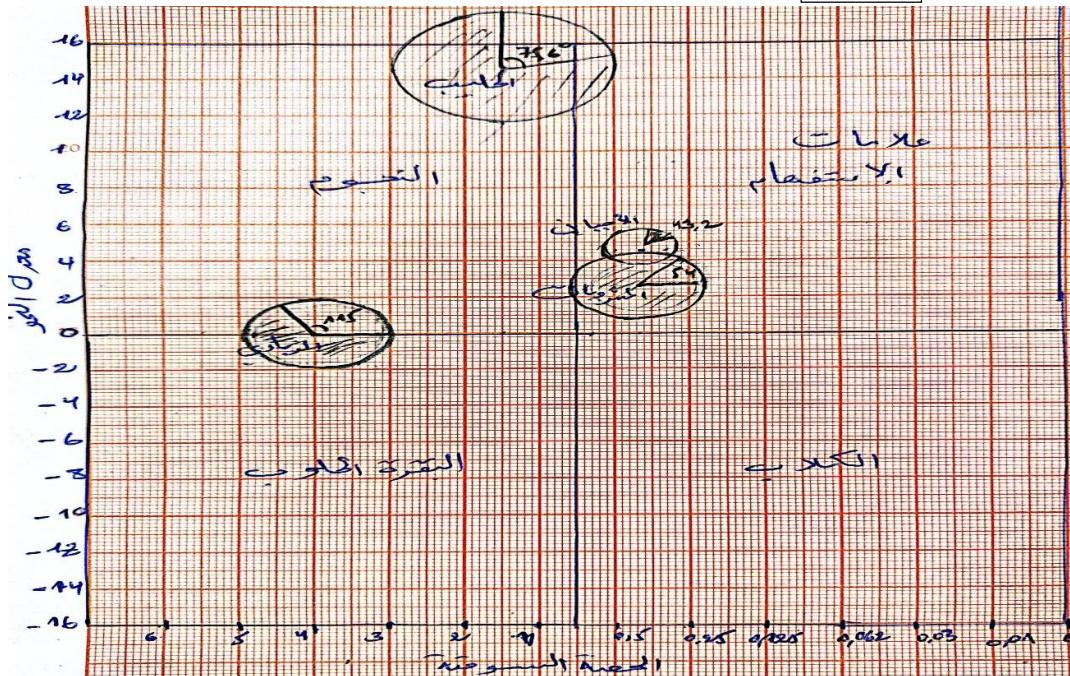
- قطر الدائرة الممثل لمبيعات = قطر أكبر وحدة النشاط (سم) \times عدد النشاط المعنية / مبيعات أكبر وحدة نشاط

ن 0.5

قطر الدائرة الممثل للمبيعات	قطر الدائرة الممثل للمبيعات	قيس الراوية للحصة السوقية	DAS
5 (إذا افترضنا 5 سم)	4 سم (إذا افترضنا 5 سم)	75.6	الحليب
0.7	ن 1	0.56	الأجبان
3.12		2.5	الزبادي (الياغورت)
2.44		1.95	المشروبات والعصائر

ن 1

4. رسم المصفوفة:



5. التعليق: نلاحظ أن المصفوفة غير متوازنة خصوصا وأنه لا توجد منتجات في خانة البقرة الحلوى التي تستفيد منها ملبة الصومام في إدرار السائلة أو النcedilla.

ن 1

أستاذ المقياس/د. خليل شرقى