



امتحان السداسي الأول في مقياس استراتيجية المؤسسة

التمرين الأول:

بدأ كل شيء عام 2004، بتأسيس شركة IRIS الجزائرية المتخصصة في تصنيع الأجهزة الإلكترونية والمنزلية. بعد خمسة عشر عامًا، أصبحت IRIS رائدة في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة المنزلية. وقد أتاح هذا المركز الصناعي للشركة تنوع نشاطها وتوسيع أنشطتها الجزئية، فانتقلت من الأجهزة المنزلية إلى الإلكترونيات المعقدة، وصولاً إلى أنظمة الهواء المضغوط، وهو مشروع ضخم ومدروس بعناية. في عام 2020، تميزت شركة IRIS بتصديرها أكثر من 400 ألف عجلة (السيارات والشاحنات) إلى 13 دولة، بعد أن انطلقت في إنتاجها سنة 2018، ذهب غالبها إلى قوى اقتصادية كبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والمملكة المتحدة. وفي سعيها للتطور، أولت الشركة أهمية قصوى للنوعية الجيدة منذ البداية. لضمان جودة المنتج في كل من السوق الجزائرية والعالمية وبأسعار تنافسية، تم اختيار منظمات دولية مرموقة لاختبار منتجاتها واعتمادها. وقد مكّن هذا شركة IRIS من تلبية جميع معايير الجودة والسلامة المطلوبة في أكثر الأسواق تطلبًا.

وتعدّ الاستراتيجية المعتمدة لمجموعة IRIS لعام 2023 واعدة للغاية، لا سيما بعد افتتاح التوسعة الجديدة للمجمع الصناعي، والتي ستُمكن من إنتاج 4 ملايين عجلة سنويًا. وفي 2025 دخلت بقوة قطاع السيارات عبر شراكة استراتيجية مع مجموعة Chery الصينية (العلامات الفرعية OMODA & JAECOO) لتأسيس مصنع سيارات في سطيف، هدفه إنتاج سيارات بتكنولوجيا حديثة، وخلق وظائف ونقل تكنولوجيا، ووضع حجر الأساس لصناعة سيارات وطنية

الأسئلة: (09 نقطة، الشرح مختصر)

- 1- عرف الميزة التنافسية وما هي الميزة التنافسية التي اعتمدها شركة إريس؟
- 2- كيف يتم تحديد الأنشطة الجزئية لشركة متنوعة الأنشطة؟ (بشكل عام)
- 3- ما هي وحدات النشاط الاستراتيجي المذكورة في النص لشركة إريس؟
- 4- ما هو نشاط البقرة الحلوب لشركة إريس حسب رأيك؟
- 5- إذا اعتبرنا أن شركة إريس تتبع استراتيجية التنوع اشرح معناها وبين أنواع التنوع التي اعتمدها شركة إريس (حسب النوع) في وحدة الكهرومنزلية ومن خلال وحدة العجلات؟
- 6- عرف أصحاب المصالح وعين أصحاب المصالح المذكورين في النص بالنسبة لشركة إريس؟

التمرين الثاني:

استعرضت المؤسسة الناشئة «باوركربون كلين» جهازها الخاص بتنظيف دبة البيئة «الكاتاليزر» وكذا مرشح الجسيمات في السيارات، متماشية مع وسائل النقل الجديدة التي تتوفر على نظام حماية البيئة الذي يتسخ بمرور الوقت مع استعمال السيارة، حيث ذكر صاحبها، الطيب سلامي، أن الجهاز متحصل على براءة اختراع سنة 2021 فيما شرعت في النشاط بعدها بستين، حيث استفاد في بداياته من تمويل عن طريق وكالة «ناسدا» ونجحت المؤسسة في تسديد القرض في هذه المدة القصيرة، مضيفاً أن الجهاز موجه للميكانيكيين وأصحاب الورشات. الجهاز يعتمد تقنية الضغط الفجائي، حيث يجمع الهواء من الضاغط «الكومبريسور»، تسمح التقنية بتنظيف الجهاز بنسبة 100 بالمائة، كما أن المنتج يقوم بالتنقية في مدة ما بين 4 و8 دقائق بينما عند المنافسين تستغرق 45 دقيقة.

الجهاز متوفر بشكل قليل بالجزائريستورد بسعر مرتفع يناهز مبلغ 9000 يورو وأكثر بينما توفره المؤسسة بـ 3600 يورو، كما أن الجهاز قدّم نتائج مرضية وفعالة في السوق الجزائرية حيث نجحت المؤسسة سنة 2024 في استحداث نقطة بيع لها بدولة تونس، نسبة الإدماج بالمنتج تتراوح بين 70 و75 بالمائة حيث يتم اقتناء القسم الكهربائي من أسواق خارجية على غرار الصين، أي تعتمد على المناولة.

المؤسسة لها مقر صغير بولاية سكيكدة وتعجز في ظل ظروفها الحالية على تصنيع كميات كبيرة من جهازها، حيث تمكّنها قدراتها من تصنيع 20 جهازاً في السنة، لافتاً إلى أن هذا العدد غير كاف مقارنة بالطلبات، لذلك تحتاج المؤسسة إلى الاستفادة من تمويل والحصول على عقار صناعي لتوسيع النشاط وتطويره وتمكينها من تطبيق أفكار أخرى جديدة، كما أن الحصول على الدعم من شأنه أن يجعل المؤسسة تطمح اقتحام أسواق خارجية أكثر عبر خلق نقاط بيع مع توفير خدمات ما بعد البيع وكذا موزع لوسائل التنظيف الذي يصاحبه، للمنتج قدرة على النجاح ضمن سوق الخدمات وعلى إدخال العلامة التجارية إلى أسواق خارجية، كما أن الطلبات على الجهاز موجودة من دول مختلفة.

الأسئلة: (05 نقاط، الشرح مختصر)

- 1- النص (الفقرة 2-3) يتكلم عن بيئة للمؤسسة الناشئة حددها وعرفها؟ ما هي البيئات التي تعرفها ولم تذكر في الحالة؟
- 2- اشرح أبعاد الاستراتيجية VIP للشركة الناشئة
- 3- انطلاقاً من نموذج Ansoff لاستراتيجيات المؤسسة، ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها الشركة الناشئة لجهازها الخاص في الدول الخارجية؟

التمرين الثالث:

تمتلك شركة التجارية Basa أربع وحدات نشاط استراتيجي A، B، C، D. وتعرض معطيات المنافسة للأنشطة في الجدول الموالي:

رقم أعمال النشاط بالنسبة لشركة Basa (دج)	رقم أعمال النشاط عند المنافس الرئيسي (دج)	رقم أعمال النشاط في السوق ككل (دج)	معدل نمو النشاط (دج)
520000	780000	1810000	25%
1560000	900000	3357000	18%
890000	912000	2682000	36%
620000	450000	1516000	14%

ملاحظة: في هذا السوق يعتبر معدل النمو الأكبر من 20% مرتفع والاصغر من 20% منخفض.

والمكانة التنافسية الأقل من واحد ضعيفة والأكبر من واحد قوية

الاسئلة: (06 نقاط)

- 1- أحسب حصة كل نشاط بالنسبة لشركة Basa وبالنسبة للمنافس الرئيسي (PM)؟
- 2- أحسب المكانة التنافسية لكل نشاط بالنسبة لشركة Basa (PMR)؟
- 3- أحسب أقطار الدوائر الممثلة لكل نشاط؟
- 4- أرسم مصفوفة BCG1 للأنشطة بالنسبة لشركة Basa؟
- 5- اشرح محفظة الأنشطة (مصفوفة BCG1) بالنسبة لشركة Basa؟



الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول في مقياس استراتيجية المؤسسة

التمرين الأول :

الاجوبة : 1- تعريف الميزة التنافسية: هي القيمة التي تنتجها المؤسسة لزيائنها في شكل سعر منخفض أو خصائص في المنتج مقارنة بمنافسيها. 0.75ن

- ميزة شركة إريس التنافسة، هي : جودة المنتج في كل من السوق الجزائرية والعالمية و بأسعار تنافسية. 0.75ن

2- يتم تحديد الأنشطة الجزئية لشركة متنوعة الأنشطة هي التجزئة الاستراتيجية فهي العملية التي تسمح

للمؤسسة للمؤسسة الاقتصادية بتجزئ انشطتها لوحدات متجانسة و مستقلة. 1ن

4- وحدات النشاط الستراتيجي المذكورة في النص بالنسبة لشركة إريس: 1.5ن

- الإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة المنزلية.

- الإلكترونيات المعقدة.

- أنظمة الهواء المضغوط.

- عجلات (السيارات والشاحنات).

- إنتاج سيارات بتكنولوجيا حديثة.

- نشاط البقرة الحلوب هو نشاط بمكانة سوقية عالية و معدل نمو سوق منخفض : و لإلكترونيات الاستهلاكية

والأجهزة المنزلية. هو نشاط بمكانة تنافسية عالية ولكن تشبع السوق أدى إلى نقص معدل النمو. 1ن

5- استراتيجية التنوع أو التنوع هي أن يكون للمؤسسة أكثر من مجال نشاط استراتيجي واحد بهدف التواجد في أسواق مختلفة. 1ن

- و التنوع في الأجهزة الكهرومنزلية هو تنوع دولي (التصدير منتج حالي في دول أخرى). 0.5ن

- و التنوع في مجال انتاج العجلات هو تنوع شامل لأن المؤسسة دخلت منتج جديد في أسواق جديدة. 0.5ن

6- تعريف أصحاب المصالح: هي الاطراف أو الأفراد أو المجموعات التي تؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها و يتأثرون بها. مثل : العملاء، الموردون، الحكومات المستثمرون، الجمعيات المهنية 0.5ن

- اصحاب المصالح لشركة إريس المذكورين في النص : 1.5ن

• قوى اقتصادية كبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والمملكة المتحدة (عملاء)

• اختيار منظمات دولية مرموقة لاختبار منتجاتها واعتمادها (جمعيات مهنية)

• مجموعة Chery الصينية (العلامات الفرعية OMODA & JAECOO) (مستثمرون)

التمرين الثاني :

1- في الفقرة (2-3) يتكلم النص عن البيئة الخارجية الخاصة و التي تمثل مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. و يعبر عن مكونات المحيط الخارجي الخاص من خلال القوى الخمس لبورتر. 1ن

- البيئة الخارجية العامة هي البيئة التي تم تناولها و لم يفصل فيها النص. 05ن

2- شرح أبعاد الاستراتيجية VIP للشركة الناشئة :

البعد الأول: القيمة V و التي يعبر عنها بالنموذج الاقتصادي للأعمال و هي القيمة التي تحقق أرباح للمؤسسة . بالنسبة للشركة الناشئة : الجهاز يعتمد تقنية الضغط الفجائي، حيث يجمع الهواء من الضاغط «الكومبريسور» ، تسمح التقنية بتنظيف الجهاز بنسبة 100 بالمائة، كما أنّ المنتج يقوم بالتنقية في مدة ما بين 4 و8 دقائق بينما عند المنافسين تستغرق 45 دقيقة. 0.5ن

البعد الثاني : مقاومة التقليد و هي حماية القيمة التي تم تطويرها من التقليد من طرف المنافسين حيث اذا كانت الاستراتيجية المعتمدة تشبه استراتيجية المنافسين فالمؤسسة لا تمتلك استراتيجية. 0.5ن

الجهاز متوفر من طرف المنافسين بسعر مرتفع يناهز مبلغ 9000 يورو وأكثر بينما توفّره المؤسسة بـ

3600 يورو

البعد الثالث: تحديد المجال أي تحديد شريحة العملاء المستهدفة : الجهاز موجّه للميكانيكيين وأصحاب الورشات في الجزائر و الدول المجاورة. 0.5ن

3- نموذج أنسوف لاستراتيجيات المؤسسة يشرح أربع بدائل انطلاقا من :

نموذج Ansoff لاستراتيجيات المؤسسة 1ن

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير خدمات أو منتجات جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع (تنوع شامل)

الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في جهازها الخاص في الأسواق الخارجية هي تطوير السوق حيث المنتج هو منتج حالي للمؤسسة بينما السوق فهي أسواق جديدة. 1ن
التمرين الثالث :

1- حساب حصة كل نشاط بالنسبة للشركة أو بالنسبة للمنافس: 2ن

$$PM = \frac{\text{رقم أعمال النشاط}}{\text{رقم أعمال النشاط في السوق ككل}}$$

بالنسبة للمنافس الرئيسي	بالنسبة لشركة basa	
43%	28.7%	PM النشاط A
26.8%	46.4%	PM النشاط B
34%	33%	PM النشاط C
29.6%	40.8%	PM النشاط D

2- حساب لكل نشاط في شركة basa.1

$$PMR = \frac{PM \text{ النشاط في الشركة}}{PM \text{ النشاط عند المنافس الرئيسي}}$$

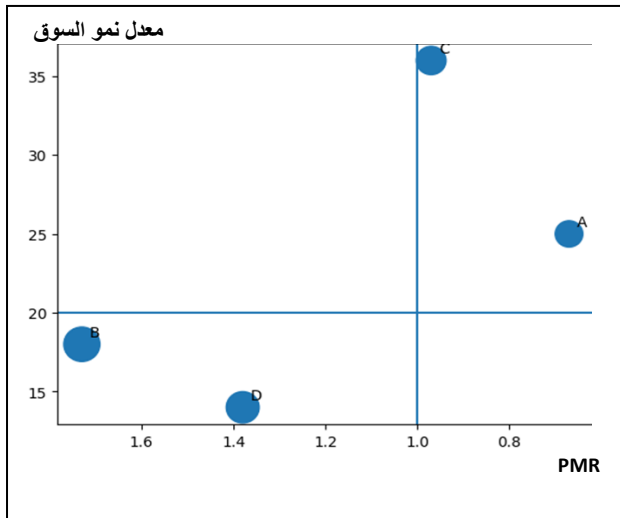
PMR لشركة basa	
0.667	PMR النشاط A
1.73	PMR النشاط B
0.97	PMR النشاط C
1.37	PMR النشاط D

3 أقطار الدوائر الدوائر الممثلة للأنشطة: 1ن

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{PM \text{ النشاط}}{100}}$$

يحسب قطر الدائرة الممثلة للنشاط كما يلي:

قطر الدائرة الممثلة	
0.26	النشاط A
0.34	النشاط B
0.28	النشاط C
0.31	النشاط D



4- التمثيل البياني للمصفوفة BCG لشركة

1.basa

5- الشرح: من الشكل يظهر أن النشاطين هي

انشطة ترددات و بالضبط النشاط يتجه أن

يكون نشاط نجم .0.5ن

و النشاطين هي أنشطة البقرة الحلوب أي

هي أنشطة مدرة للأرباح بالنسبة للشركة و

يجب أن تحافظ على هذه الوضعية لأطول

فترة ممكنة.0.5ن