

السؤال الرابع (11 ن): يعد مجمع عمر بن عمر (Amor Ben Amor)، الذي تأسس سنة 1984 بولاية قالمة، أحد الأقطاب الصناعية الرائدة في قطاع

الصناعات الغذائية بالجزائر. بدأ المجمع نشاطه كشركة عائلية في مجال تصبير الطماطم (CAB)، ثم توسع ليشمل المطاحن، صناعة العجائن الغذائية، والكسكس. يسعى المجمع من خلال شعاره "تذوق الفرق" إلى الجمع بين الجودة العالمية والنكهة الجزائرية الأصيلة. ويواجه حالياً تحديات استراتيجية للحفاظ على حصته السوقية في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد، لذا توجه لإنتاج منتجات صحية.

أولاً: بصفتك مستشاراً استراتيجياً للمجمع، قمت بعملية مسح شامل للبيئة المحيطة بقطاع العجائن والصناعات الغذائية في الجزائر، ورصدت قائمة من (12) عاملاً ومؤشراً استراتيجياً مبينة أدناه:

7. ظهور تكنولوجيا زراعية جديدة (الري الذكي) تسمح بمضاعفة مردود محاصيل الطماطم الصناعية وتقليل استهلاك المياه.
8. تزايد إقبال الأسر العاملة على الأرز والوجبات السريعة كبداية سهلة التحضير تعوض طبع الكسكس أو العجائن التقليدية.
9. يفرض كبار تجار الجملة ضغوطاً لخفض الأسعار والحصول على تخفيضات خاصة مستغلين حجم مشترياتهم الضخم من المجمع.
10. أدى الجفاف المستمر وانخفاض معدلات تساقط الأمطار في المناطق الداخلية إلى تراجع حاد في محصول القمح الصلب المحلي.
11. أطلقت الدولة منطقة التبادل الحر الإفريقية (ZLECAF)، مما يفتح أبواب التصدير نحو أسواق غرب إفريقيا بدون رسوم جمركية.
12. تزايد الاعتماد على الخوارزميات الرقمية ومنصات المحتوى المرئي الحديثة في توجيه التفضيلات الشرائية واستهداف فئة ربات البيوت عبر حملات تسويقية تفاعلية.

1. تتبنى الدولة الجزائرية سياسات اقتصادية حمائية تهدف إلى تقليل التبعية للاستيراد وتشجيع السيادة الغذائية من خلال أدوات ضريبية وجمركية تدعم النشاط الصناعي المحلي.
2. هناك حرب أسعار طاحنة وتنافس شديد بين المجمع ومنافسين كبار يمتلكون قدرات مالية ضخمة (مثل مجمع سيفيتال ومجمع سيم).
3. سجلت دراسات السوق تحولاً في ذوق المستهلك الجزائري نحو تفضيل المنتجات الصحية (عجائن القمح الكامل) والمنتجات الخالية من الغلوتين.
4. يتطلب إنشاء مصنع متكامل للعجائن استثمارات أولية ضخمة (تكنولوجيا وتجهيزات)، مما يجعل دخول مستثمرين صغار لهذا القطاع أمراً صعباً للغاية.
5. انخفاض قيمة الدينار الجزائري أدى إلى ارتفاع تكاليف صيانة الآلات المستوردة وشراء مواد التغليف من الأسواق الدولية.
6. يعتمد المجمع في تغليب الطماطم على عدد محدود جداً من موردي مادة (الصفير/الألمنيوم) محلياً.

المطلوب: قم بفرز البيانات حسب أقسام البيئة الخارجية، ثم استخدم أداتي PESTEL ونموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر للفرز الدقيق، ثم حدد تأثيرها المتوقع على المؤسسة وقوته.

بيانات البيئة الخارجية				بيانات البيئة الخارجية			
رقم البيان	شدة القوة	نوع البيئة حسب نموذج بورتر	التأثير المتوقع	رقم البيان	شدة القوة	نوع البيئة حسب PESTEL	التأثير المتوقع
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ثانياً: إذا علمت أن محفظة منتجات مجمع "عمر بن عمر" مكونة من:

SBU1: الطماطم المصبرة (CAB): تمتلك حصة سوقية رائدة (الأولى وطنياً)، في سوق يتميز بنمو بطيء ومستقر.

SBU2: العجائن العادية: تمتلك حصة سوقية كبيرة، وسوقها ينمو بشكل جيد.

SBU3: الصلصات الجديدة (الابتكار): حصتها السوقية لا تزال ضعيفة، لكن سوقها ينمو بسرعة صاروخية.

المطلوب: 1- أين تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية للمجمع حسب مصفوفة BCG؟

SBU3	SBU2	SBU1	وحدة الأعمال الاستراتيجية
			موقعها في المصفوفة

2- كيف يمكن للمجمع تمويل "الصلصات الجديدة" حسب منطوق المصفوفة؟

إمتحان مادة: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

السؤال الأول (2 ن): اختر إجابة واحدة صحيحة لكل سؤال من الأسئلة التالية:

1. حسب نموذج "دورة حياة المنتج"، تتميز مرحلة "النضج" عادةً ب:
 - (ب) استقرار المبيعات، اشتداد المنافسة السعرية، والتركيز الاستراتيجي على الدفاع عن الحصة السوقية وتعظيم التدفقات النقدية. 0.5 ن
 - (ب) جاذبية الصناعة وقوة المركز التنافسي للمؤسسة. 0.5 ن
2. تعتمد "مصفوفة ماكزي" في تقييم وحدات الأعمال على بعدين هما:
 - (ب) مجموعة منتجات متجانسة لها سوق خاص، منافسون محدودون 0.5 ن
3. عندما تواجه المؤسسة تهديدات وتعاني في نفس الوقت من نقاط ضعف، فإن الاستراتيجية الأنسب لها حسب مصفوفة (TOWS)، هي:
 - (د) استراتيجية الانسحاب أو إعادة التوقع. 0.5 ن
4. "وحدة الأعمال الاستراتيجية" (SBU/DAS) تُعرف بأنها:
 - (ب) مجموعة منتجات متجانسة لها سوق خاص، منافسون محدودون 0.5 ن

السؤال الثاني (2 ن):

- 1- عن ماذا يعبر هذا الشكل؟ أثر التجربة، منحى الخبرة 0.5 ن
- 2- ما هي المتغيرات التي يحاول الربط بينها في علاقة رياضية؟ حجم الإنتاج وتكلفة الوحدة 0.5 ن
- 3- ما هي النتيجة التي توصل إليها؟ كلما تراكم حجم الإنتاج بقيم مضاعفة انخفضت تكلفة الوحدة من 20-30% 1 ن

السؤال الثالث (5 ن): عناصر الهوية الاستراتيجية للمؤسسة حسب الفقرة:

العنصر 0.25 ن	العبرة المقابلة في الفقرة 0.75 ن
القيم	نحن نؤمن بأن الطاقة النظيفة حق للجميع، ونلتزم بالنزاهة والابتكار والمسؤولية البيئية في كل ما نقوم به
الرسالة	يتمثل جوهر عملنا في توفير حلول طاقة شمسية ذكية ومستدامة للمنازل والمزارع الجزئية لتقليل فاتورة الكهرباء والحفاظ على البيئة
الرؤية	نسعى لأن نصبح المرجعية الأولى للطاقة المتجددة في المغرب العربي بحلول عام 2030
الغايات	من خلال تحقيق الاستقلال الطاقوي لعملائنا كبدية خلال السنوات القادمة
الأهداف الاستراتيجية	ولأجل ذلك خططنا لرفع حصتنا السوقية بنسبة 20% سنوياً وافتتاح 5 فروع جبهوية جديدة خلال العامين القادمين

السؤال الرابع (11 ن):

المطلوب: قم بفرز البيانات حسب أقسام البيئة الخارجية، ثم استخدم أداتي PESTEL ونموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر للفرز الدقيق، ثم حدد تأثيرها المتوقع على المؤسسة وقوته.

بيانات البيئة الخارجية الخاصة 0.25 ن				بيانات البيئة الخارجية العامة 0.25 ن			
رقم البيان	نوع القوة حسب نموذج بورتر 0.25 ن	التأثير المتوقع 0.25 ن	شدة القوة 0.25 ن	رقم البيان	نوع البيئة حسب PESTEL 0.25 ن	التأثير المتوقع 0.25 ن	شدة القوة 0.25 ن
2	المنافسون في القطاع	تهديد	عالية	1	إقتصادي	فرصة	عالية
4	الداخلون المحتملون	فرصة	منخفضة	3	اجتماعي	فرصة	عالية
6	القوة التفاوضية للموردين	تهديد	عالية	5	إقتصادي	تهديد	عالية
8	المنتجات البديلة	تهديد	عالية	7	تكنولوجي / إيكولوجي	فرصة	عالية
9	القوة التفاوضية للزبائن	تهديد	عالية	10	إيكولوجي	تهديد	عالية
				11	سياسي / إقتصادي	فرصة	عالية
				12	تكنولوجي	فرصة	عالية/متوسطة

ثانياً: إذا علمت أن محفظة منتجات مجمع "عمر بن عمر" مكونة من:

المطلوب: 1- أين تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية للمجمع حسب مصفوفة BCG؟

وحدة الأعمال الاستراتيجية	SBU1	SBU2	SBU3
موقعها في المصفوفة	البقرة الحلوب 0.25 ن	أنشطة النجوم 0.25 ن	أنشطة التردد 0.25 ن

2- كيف يمكن للمجمع تمويل "الصلصات الجديدة" حسب منطق المصفوفة؟

من خلال الفوائض المالية الناتجة عن البقرة الحلوب المتمثلة في SBU1 أي الطماطم المصبرة CAB 0.75 ن