



المدة: ساعة ونصف

2025

إمتحان مقياس التفاوض التجاري

السنة الثالثة ليسانس شعبة علوم تجارية

س1): التفاوض التجاري هو عملية إتصال مكتملة الأركان، بين ذلك ؟ (التعريف غير مطلوب). (6 ن)

- الإجابة في الجدول

المرسل: الطرف المفاوض	المرسل إليه: الطرف المفاوض الثاني
الوسيلة: الألفاظ والحركات	الرسالة: المواقف حول محاور التفاوض
الشوشرة: كل عيوب التفاوض - غموض - سوء فهم - تنازع - إحتقار	- التغذية العكسية: - أثناء التفاوض: - تصحيح - تراجع - تجديد الحوار - بعد التفاوض: تقييم شامل - الإيجابيات والسلبيات -

س2): إملء الفراغ بالإجابة المطلوبة؟ (9ن)

- تتعاقد مؤسسة إنتاجية (أ) مع مؤسسة (ب) مختصة في التوريد والتخزين والتوزيع، تهدف المؤسسة (أ) إلى تجديد بنود العقد من خلال التفاوض مع المؤسسة (ب). حدد الإستراتيجية المحتملة للتفاوض؟.....**إستراتيجية التعاون**
- يمثل المؤسسة (أ) فريق تفاوضي يتمتع بقوة تفاوضية تمنحه دعم معنوي عالي وثقة كبيرة في إتخاذ القرار. حدد مصدر القوة التفاوضية؟.....**تفويض السلطة**
- يتم توريد المؤسسة (أ) بالمواد الأولية شهريا وتطلب من المؤسسة (ب) توريدها أسبوعيا مع مطالب أخرى. حدد الإستراتيجية المحتملة للتفاوض؟.....**إستراتيجية التكامل الخلفي**



المدة: ساعة ونصف

2025

إمتحان مقياس التفاوض التجاري

السنة الثالثة ليسانس شعبة علوم تجارية

- تطلب المؤسسة (ب) التنازل على المطلب الأول أو فسخ عقد التوريد نهائيا. حدد التكتيك التفاوضي المتبع من طرف المؤسسة (ب)؟ **تكتيك الضغط**
- في مرحلة ثانية من التفاوض تطلب المؤسسة (أ) تجديد عقد التوزيع مع المؤسسة (ب). حدد الإستراتيجية التفاوضية المحتملة ؟ **إستراتيجية التكامل الأممي**
- تقترح المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب) توزيع منتج جديد وتؤكد بأنه يتماشى وفق الأعراف والتقاليد السائدة. حدد قانون الإقناع المستخدم؟ **الإستحسان الإجتماعي**
- الفريق (أ) كان خلال التفاوض مصر على الحصول على أفضل صفقة وبأفضل سعر وفي أقل وقت. حدد النمط التفاوضي للفريق (أ) **الواقعي**
- توجت المفاوضات بعقد تجاري تم التأكيد من طرف الفريقين في صياغته على عاملين في غاية الأهمية. حددهما ؟ **اللغة، دقة الألفاظ**

س3) تجري المفاوضات التجارية الدولية في بيئة مغيرة ينجم عنها صعوبات متعددة. إقترح 5 حلول لتذليل هذه الصعوبات ؟ (5 ن)

ج3):

- التخطيط النفسي للتعامل مع البيئة الدولية
- التمكن من أساليب الإتصال
- إمتلاك خبرة في التعامل مع مختلف الثقافات
- تفادي السلوكات الهجومية والدفاعية مراعاة للإختلاف الثقافي
- النفس الطويل

الإسم واللقب:



يوم: 2025/05/06

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي السادس في مقياس التسويق الدولي

الإجابة: (20 نقطة)

1. أربعة (04) أهداف للتسويق الدولي هي: (02 نقطتين، 0.5 نقطة على كل إجابة)
 - ✓ الزيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية؛
 - ✓ إكتساب الخبرة التسويقية؛ إدراك القيود البيئية الدولية؛
 - ✓ زيادة أو تمديد دورة حياة المنتج؛
 - ✓ مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين؛
 - ✓ إشباع حاجات المستهلك الدولي؛
 - ✓ تنسيق عناصر النشاط التسويقي؛
2. البدائل أو الخيارات المتاحة لشركة ماتيل في تطوير منتجها الدولي هي: (02 نقطتين)
 - ✓ نفس المنتج (نقل غير معدل)
 - ✓ التكيف (منتج معدل)
 - ✓ ابتكار (منتج جديد)
3. الخيار الذي فضله شركة ماتيل في تطوير منتجها الدولي "باربي" هو: (02 نقطتين)
 - ✓ التكيف (منتج معدل) من خلال (التمايز الدولي للمنتج).
 - ✓ التبرير: لأن المنتج يختلف بين الأسواق الدولية (السعودية، اليابان، جنوب إفريقيا) ليس نفس المنتج.
4. المرحلة من مراحل دورة حياة المنتج الدولي يمر بها منتج باربي حسب (Raymond Vernon) هي: (01 نقطة)
 - ✓ المرحلة الرابعة (الانحدار)؛
 - ✓ التبرير: الإنتاج في الدول النامية (الصين)، الولايات المتحدة والدول المتقدمة الأخرى مستوردة.
5. استراتيجية التوقيت الدولية في غزو الأسواق الدولية لشركة ماتيل هي: (01 نقطة)
 - ✓ إستراتيجية الشلال أو إستراتيجية قطرة الماء.
6. نموذج التدويل الذي يتماشى مع هذه الاستراتيجية هو: (02 نقطتين)

✓ نموذج أوبسالا (UPPSALA) ؛

✓ التبرير: لأن النموذج يشترط التوسع الدولي التدريجي وإلى الأسواق المتشابهة ثقافيا والقريبة جغرافيا .

7. شكل المخاطر السياسية التي تعرضت لها شركة ماتيل هي: (01 نقطة)

✓ القيود التمييزية.

8. أدوار بحوث التسويق الدولي التي قامت بها شركة ماتيل هي: (02 نقطتين)

✓ بحوث عبر الثقافات (مقارنة السوق الصيني والسوق الألماني) ؛

✓ البحوث الأجنبية (دراسة السوق الصيني بشكل خاص) ؛

9. طبيعة الفرص في السوق الصيني حسب مصفوفة محفظة الأعمال هي: (02 نقطتين)

✓ الفرصة الثانوية؛

✓ التبرير: جاذبية السوق مرتفعة والتوافق الثقافي للشركة منخفض.

10. أسلوب غزو الأسواق الدولية مناسب لهذه الفرصة هو: (01 نقطة)

✓ إستراتيجية الشراكة أو المشاريع المشتركة مع شركات محلية.

11. الوضعية الفرص التسويقية حسب طبيعة السوق وتنافسية المنتج هي: (01 نقطة)

✓ الوضعية السابعة (سوق قائم، منتج مبتكر) .

12. حجم التكلفة ومستوى المخاطرة بناء على هذه الوضعية هو: (02 نقطتين)

✓ التكلفة مرتفعة؛

✓ المخاطرة منخفضة.

13. إستراتيجية التسعير الدولي المناسبة لدمية المصاصة بمتلازمة داون هي: (01 نقطة)

✓ إستراتيجية الكشط (القشط) .

بالتوفيق

الأستاذ: زياد بروجلة هلي

الاجابة النموذجية لامتحان مقياس بحوث التسويق 2

تخصص: تسويق

المستوى: سنة ثالثة ليسانس

الجواب الأول:1ن على كل تعريف **decimale**

0.5manquant (5ن)

1- أنواع الملاحظة في بحوث التسويق:

الملاحظة المباشرة: يكون فيها المبحوثين مدركين أنهم مراقبون
الملاحظة غير المباشرة: التي لا يعرف فيها المبحوثين أنهم تحت الملاحظة

2- شروط كتابة مقدمة الاستبيان:

- ذكر عنوان والهدف من الاستبيان
- التأكيد على سرية المعلومات
- التأكيد على ان الاجابات لن تستعمل لغير غرض البحث العلمي
- الشكر المسبق لحسن تعاون المستجوب

3- **مميزات الاستبيان الالكتروني:** سرعة الوصول الى عدد كبير من المستجوبين، سهولة الوصول اليهم (مواقع التواصل، البريد الالكتروني)، قلة التكلفة، سهول نقله وتحليله ببرنامج spss وبسرعة كبيرة.

4- **Décimale:** عدد الارقام بعد الفاصلة

5- **Manquant:** المكان الفارغ في البرنامج لاسئلة لم يتم الاجابة عنها أو اجابات خارج ما اقترحه الباحث

6- **العينة العمدية (المقصودة):** يتم اختيار أفراد العينة: هي العينة التي يختارها الباحث عن قصد وبموافقة مسبقة، بهدف تمثيل فئة معينة أو لتحقيق غرض بحثي محدد مثال لطالب يبحث في موضوع عوامل وأسباب النجاح في مسابقة الدكتوراه فيقصد ويتعمد دراسة عينة من الناجحين في المسابقة.

الجواب الثاني:

1- المشكلة التسويقية التي تواجه مؤسسة H Brother's هي: معرفة القطاع السوقي المستهدف
نوع المشكلة التسويقية : مشكلة تسويقية تحتاج إلى اكتشافها ومن خصائصها: أنها تحتاج إلى
بحوث استكشافية لاكتشاف المشكلة والأسباب المحيطة بها التي أدت إليها وتحتاج إلى المقبلات
المعمقة لاختبار قدر من المعلومات من المستجوبين والتي يستعمل فيها بشكل كبير الاسئلة
المفتوحة.....(1,5ن)

2- الفرضيات:.....2ن

H₀: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسعر واتخاذ قرار الشراء في مؤسسة H Brothers

H₁: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسعر واتخاذ قرار الشراء في مؤسسة H Brothers

3- الاستبيان:.....2,5 ن

استبيان حول تأثير سعر المنتج على قرار الشراء في مؤسسة H Brothers

❖ سؤال مغلق: هل تؤثر تغيرات السعر على قراراتك بشراء منتجات شركة H Brothers ؟

☐ لا

☐ نعم

❖ سؤال مفتوح: ما هي العوامل التي تأخذها في الاعتبار عند تحديد ما إذا كنت ستشتري من H

Brothers؟(يرجى توضيح التفاصيل)

❖ .سؤال مقياس ليكرت (مقياس من 1 إلى 5)

إلى	أي	مدى	تتفق	مع	العبرة	التالية؟
"أعتبر السعر أحد العوامل الأساسية عند اتخاذ قرار الشراء من H Brothers."						

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

❖ سؤال متعدد الاختيارات

ما الذي يؤثر أكثر على قراراتك بالشراء من H Brothers (اختر كل ما ينطبق)

☐ السعر

- ☐ جودة المنتج
- ☐ سمعة الشركة
- ☐ العروض والتخفيضات
- ☐ التوصيل والخدمة بعد البيع

5. سؤال مزدوج: في حالات معينة، هل تؤدي زيادة السعر إلى تقليل احتمالية الشراء؟ ولكن مع توافر جودة عالية؟

- ☐ نعم
 - ☐ لا
- قدم اقراحات في ذلك.....ز

-4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,897	21

المراحل:

Analyse echell analyse de fiabilité

أهمية هذا الاختبار هو قياس صدق وثبات الاستبيان من الجدول نلاحظ أن قيمة الفا كرومباخ بلغت 0.897 اي أكثر من 0,6 أي أكثر من 60 % وهي القيمة المحددة إحصائيا بمعنى أن عبارات الاستبيان متناسقة والاستبيان قابل للدراسة والتحليل.....2ن

Correlations

	السعر	قرار الشراء
Pearson Correlation	1	,477**
Sig. (2-tailed)		,000
N	54	54
Pearson Correlation	,477**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	54	54

5- هذا الاختبار هو الارتباط الثنائي الغرض منه دراسة العلاقة بين متغير السعر واتخاذ قرار

الشراء2ن

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة N هي 54 اي عينة مكونة من 54 شخص وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 بمعنى اننا نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسعر واتخاذ قرار الشراء في مؤسسة H Brothers ونرفض الفرضية الصفرية ، كما ان قيمة الارتباط بيرسون بلغت 48% تقريبا علاقة ارتباط طردية متوسطة.

الجواب الثالث:5ن

عنصر من اختياراتكم يجب ذكر التعريف الاهمية والانواع ان وجدت (ذكر العناصر الاساسية التي يحويها العنصر المختار)

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي
تيسمستلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم العلوم التجارية
سنة ثالثة ليسانس /تسويق

السنة الدراسية: 2025/2024

المدة: ساعة و نصف

الاجابة النموذجية في

الجزء الأول: أجب على الأسئلة التالية، وفق مكتسباتك من

س1- بين أوجه الاختلاف الأساسية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي؟
التسويق العملياتي
التسويق الاستراتيجي /

يركز على التنفيذ قصير المدى
يركز على التخطيط طويل المدى

يتضمن تنفيذ الأنشطة للوصول إلى تلك الأهداف
يتضمن تحديد الرؤية والأهداف العامة
يهتم بتطوير المنتجات وإطلاق الحملات
يهتم بتحليل السوق وتحديد الفرص

س2- فيما تتمثل وظيفة التسويق العملياتي، وماهي أبرز مكوناته، محددا بعدها خطواته مع تقديم شرح مختصر؟
التوجه نحو الزبون و خدمته بشكل أفضل من المنافسين و تحقيق رقم اعمال المناسب
مكوناته: تطوير المنتجات/ادارة التوزيع/الترويج والاعلان/تحديد الاسعار
خطواته: تحليل الوضع الحالي/وضع خطة العمل/تخصيص الموارد/تنفيذ الأنشطة/مراقبة الأداء

س3- على أي أساس تحدد استراتيجية التسويق العملياتي؟

خطوتين: 1- اختيار هدف القطاع السوق / 2- اعداد المزيج التسويقي له.

س4- هناك عدة نماذج يتم تحديد فيها السوق المستهدف للمؤسسات عبر منتجاتها. أذكر هذه النماذج؟

1- التركيز على جزء من السوق / 2- التخصص الانتقائي / 3- التخصص في المنتج / 4- التخصص في السوق / 5- تغطية السوق بالكامل
الجزء الثاني:

التمرين الأول:

تنتج مؤسسة Bio food ل مواد غذائية صحية، وتمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات تشمل:
(حليب عضوي، زبدة طبيعية، عصائر طبيعية، وجبات خفيفة عضوية، حبوب إفطار صحية)
تسعى هذه المؤسسة لعملية مراجعة مزيج منتجاتها من أجل تطوير سياسة المنتج وجذب شرائح
زبائن جديدة.
المطلوب:

-قم بتحديد مكونات مزيج المنتجات الخاصة بمؤسسة Bio food ؟
-صنف ضمن مخطط المنتجات المذكورة حسب تشكيلة مزيج المنتجات؟
-قدم اقتراحا لتعديل مزيج المنتجات من أجل الزيادة في الحصة السوقية؟
حل التمرين الاول:

1. مكونات مزيج المنتجات:

الشركة تمتلك 4 خطوط منتجات:

منتجات الألبان (حليب، زبادي)، المشروبات (عصائر)، الوجبات الخفيفة، الحبوب الغذائية

2. تصنيف مزيج المنتجات:

العرض: (La largeur)

= عدد خطوط المنتجات 4 =

الامتداد: (La longueur)

= إجمالي عدد المنتجات عبر جميع الخطوط =

(حليب + زبادي + عصائر + وجبات خفيفة + حبوب) 5 =

العمق: (La profondeur)

= عدد المتغيرات لكل خط (نفترض):

الحليب: 2 أنواع (منكه وطبيعي)

الزبادي: 3 نكهات

العصائر: 4 نكهات

وجبات خفيفة: 2 أنواع

الحبوب: 2 أنواع

إذن العمق المتوسط = $5 / (2 + 2 + 4 + 3 + 2) = 2.6$

3. اقتراحات لتحسين التغطية السوقية:

-توسيع خط "الوجبات الخفيفة" لتشمل شرائح الأطفال (وجبة خفيفة بطعم الفواكه).

-إدخال خط جديد من المنتجات مثل المكملات الغذائية أو الشوربات العضوية.

-تطوير منتج خاص للرياضيين ضمن خط الحليب أو العصائر.

التمرين الثاني:

قامت مؤسسة « éco » لانتاج الأجهزة المنزلية الذكية بتصميم منتج جديد "جهاز تنقية الهواء" لديك المعطيات التالية: -التكلفة الاجمالية (الثابتة+المتغيرة) للوحدة الواحدة: 7000دج.
-المؤسسة ترغب في تحقيق هامش ربح قدره 25% على كل وحدة
-في السوق منافسون يبيعون أجهزة مماثلة بأسعار تتراوح بين 8500 و 9500دج
-المؤسسة قررت تسعير منتجها ب: 8750دج.
بعد اطلاق المنتج بهذا السعر، ارتفعت الكمية المباعة من 400 وحدة إلى 520 وحدة شهريا، مقارنة بالتوقعات السابقة عند السعر الأعلى (9200دج)
المطلوب:

- 1- احسب السعر المقترح باستخدام طريقة التسعير.
- 2- هل السعر الفعلي المعتمد (8750دج) يناسب تموقع المنتج في السوق مقارنة بالمنافسين؟
- 3- احسب مرونة الطلب السعرية عند الانتقال من 9200دج إلى 8750دج.
- 4- هل الطلب على المنتج مرن أم غير مرن؟ ماذا تقترح على المؤسسة بناء على النتيجة؟

حل التمرين الثاني:

- 1- السعر حسب التكلفة + هامش الربح =
 $8750 = 7000 + (0.25 * 7000)$
- 2- السعر المعتمد 8750دج يقع في النطاق سعري للمنافسين ما بين (8500 و 9500دج).
ومنه نستنتج ان هذا السعر له تموقع جيد ، لأنه يعطي انطبعا بتوازن بين الجودة والسعر، دون ان يكون مرتفع أو منخفض.
- 3- حساب مرونة الطلب السعرية:
التغير في الكمية :

$$0.3 = \frac{400-520}{400}$$

التغير في السعر:

$$-0.049 = -4.9\% = \frac{9200-8750}{9200} \quad \text{ومنه المرونة السعرية للطلب} = (-4.9\%) / (30\%) = -6.1\%$$

- 4- نستنتج أن الطلب مرن جدا (بمعنى أن الزبائن يتأثرون كثيرا بتغيير السعر)
الاقتراح: السعر الجديد مناسب لأنه زاد عدد الزبائن، إضافة أن المؤسسة يمكن أن تحافظ على هذا السعر أو تحسن من المنتج (مثلا بإضافة خدمة مابعد البيع) لزيادة القيمة المدركة للزبون.

التمرين الثالث:

قررت مؤسسة Optimal لصناعة مستحضرات التجميل الطبيعية، انتج خط جديد مكون من منتجات للعناية موجهة للنساء ما بين الفئة العمرية (20-35 سنة) في السوق المحلي. تهدف المؤسسة إلى دخول السوق بقوة خلال 6 أشهر، ولها البدائل التالية:

أ- البيع عبر موزعين تقليديين (صيدليات ومحلات تجميل)، أو البيع عبر متاجر الكترونية خاصة بها و شركاء في التجارة الالكترونية.

ب- القيام بحملة اعلانية تلفزيونية وإذاعية، أو حملة عبر شبكات التواصل الاجتماعي والمؤثرين.

المطلوب:

- 1- ماهي مزايا وعيوب كل خيار من خيارات التوزيع المقترحة؟
- 2- ماهي مزايا وعيوب كل خيار من خيارات الترويج المقترحة
- 3- بصفتك كمدير تسويق ماهو الاقتراح الأنسب في التوزيع والترويج لتحقيق الهدف التسويقي الحالي لوضع المؤسسة؟ فسر اختيارك؟

حل التمرين الثالث: -تحليل خيارات التوزيع

المزايا	البديل
-ثقة الزبائن بالمحلات والصيدليات	موزعون تقليديون
-هامش ربح أقل للمؤسسة	تغطية جغرافية واسعة بسرعة
	تحكم محدود في طريقة العرض والترويج
تحكم كامل في العرض والاسعار	البيع عبر الانترنت
يحتاج الى تسويق رقمي قوي لجذب الزبائن	تكليف اقل على المدى الطويل
	ضعف الثقة في الشراء الالكتروني لدى بعض الفئات

-تحليل خيارات الترويج

المزايا	البديل
وصول واسع خاصة للفئات الاقل استخداما للانترنت	الاعلان التقليدي
تكلفة عالية جدا	بناء صورة قوية للعلامة التجارية
	صعوبة قياس فعالية الحملة بدقة
تكلفة اقل بكثير	الترويج الالكتروني
استهداف فئة عمرية بصفة دقيقة	يتطلب تفاعل مباشر مع الزبائن

الاقتراح المناسب لكل من التوزيع والترويج:
-يفضل اعتماد قنوات رقمية (المتجر الإلكتروني وشركاء التجارة الإلكترونية)، لأن الفئة المستهدفة (نساء 20-35 سنة) ومتابعتهن مضمونة على المواقع ولهم الرغبة في تجربة المنتجات الجديدة عبر المنصات الإلكترونية.
-الحملة عبر التسويق الرقمي والمؤثرين هي الأفضل في هذه الحالة للفئة المستهدفة، لأنها توصل الرسالة مباشرة، وتظهر تجربة الاستخدام بطريقة أكثر غننا من الاعلانات التقليدية.

النجاح الذي تستمتع به
اليوم هو نتيجة الثمن
الذي دفعته في الماضي .



بالتوفيق.

أستاذة المقياس/ عبد الحميد
ف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

علامة الطالب(ة):/20

التاريخ: الاثنين 05 ماي 2025

الفوج:

الاسم واللقب:

التوقيت: 09:00 سا - 10:30 سا

تخصص: التسويق

المستوى: الثالثة ليسانس

التصحيح النموذجي لامتحان مادة التسويق الاستراتيجي

العلامة ↓	الجزء الأول النظري: ضع العلامة (*) أمام الإجابة الصحيحة أو بملء الفراغ في حدود الأسطر مراعيًا الدقة والاختصار الجزء الثاني التطبيقي: اختر الإجابة على أحد السؤالين	التنقيط ↓
--------------	---	--------------

الجزء الأول: النظري.....(إجمالي)

السؤال الأول: اشرح بدقة واختصار المصطلحات التالية؟: التحالفات الإستراتيجية-محفظة الأعمال-التموضع

التحالفات الإستراتيجية: هي اتفاقية طويلة الأجل بين منطمتين فأكثر لغرض تقاسم المعارف، والخبرات، والموارد لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة مع الحفاظ على الاستقلالية الأطراف.

محفظة الأعمال: هي تشكيلة منتجات المنظمة/مجموعة ميادين النشاط الإستراتيجي للمنظمة.

التموضع: هو المكانة التي يحتلها ويشغلها المنتج في ذهن الزبون مقارنة بمنتجات المنافسة.

السؤال الثاني: حدد فرقا جوهريا واحدا بين كل من؟:

القرار الإستراتيجي والقرار العملي:

القرار الإستراتيجي له درجة مخاطرة مرتفعة مقارنة بالقرار العملي الذي يتسم بدرجة مخاطرة أقل.

التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية:

التجزئة الإستراتيجية تتعلق بأنشطة المنظمة، أم التجزئة السوقية فتتعلق بالقطاعات السوقية للمنظمة.

الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية:

الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بينما الأهداف التشغيلية فهي متوسطة وقصيرة الأجل.

السؤال الثالث: تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية التركيز عندما:

● يكون القطاع السوقي غير مستغل بعد. ○ تكون للمنظمة إمكانات محدودة.

○ يتميز القطاع المستهدف بعدد كبير من المنافسين. ○ كل الأجوبة صحيحة.

السؤال الرابع: من بين الاستراتيجيات التالية، أي منها يمثل نموا تكامليا أماميا:

● استحواذ المنظمة المصنعة على موزع منتجاتها. ○ دخول المنظمة إلى أسواق خارجية جديدة..

○ شراء المنظمة لأحد مورديها. ○ كل الأجوبة صحيحة.

السؤال الخامس: وفقا لوجهة النظر الخاصة بالتشخيص الداخلي، العامل الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمة:

○ الخصائص الهيكلية للصناعة. ○ تمايز المنتجات.

● الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة. ○ كل الأجوبة صحيحة.

السؤال السادس: وفقا لوجهة النظر الخاصة بالتشخيص الداخلي، العامل الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمة:

○ الخصائص الهيكلية للصناعة. ○ تمايز المنتجات.

● الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة. ○ كل الأجوبة صحيحة.

السؤال السادس: يعتبر تحليل PESTEL أداة منهجية تستخدم لتحديد:

○ الأنشطة المنتجة للقيمة ضمن عمليات إنتاج المنظمة.

● الفرص أو التهديدات العامة الناتجة عن البيئة الكلية للمنظمة.

○ المجموعات الإستراتيجية الرئيسية.

03.0 ن

03.0 ن

01.0 ن

01.0 ن

01.0 ن

01.0 ن

01.0 ن

السؤال السابع: وفق إستراتيجية التخصيص بالسوق، تركز المنظمة على:

- منتج واحد في قطاع سوقي وحيد. ☐
- منتج واحد لخدمة قطاع سوقي واحد. ☐
- عدة منتجات لخدمة قطاع سوقي واحد. ☐
- كل الأجوبة صحيحة. ☐

01.0 ن

السؤال الثامن: من بين الفقرات التالية، أي منها يتوافق وإستراتيجية التنوع:

- محاولة الرفع من الحصة السوقية من خلال بيع نفس المنتجات لنفس الأسواق. ☐
- تقديم منتجات جديدة أو محسنة لنفس القطاع السوقي. ☐
- خدمة قطاعات سوقية جديدة بمنتجات جديدة. ☐

الجزء الثاني: التطبيقي.....(اختياري)

السؤال الأول: دراسة حالة القطرية للطيران (Qatar Airways)

تعد القطرية للطيران واحدة من أبرز شركات الطيران العالمية منذ نشأتها سنة 1993، حيث تتميز بجودة خدماتها واتساع شبكتها الجوية، واعتمادها على استراتيجيات تنافسية مبتكرة للحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة مع شركات مثل الخطوط الجوية الإماراتية، الاتحاد للطيران، والخطوط الجوية التركية.

من ناحية الهوية العالمية تمتلك القطرية للطيران علامة تجارية قوية، حيث تركز على الخدمة الفاخرة كمقاعد Qsuite المخصصة لرجال الأعمال، ونظام الترفيه الجوي الرائد كنظام Oryx One، التسعير الممتاز والتنافسي، التوزيع المركزي لشبكة وجهات عالمية متكاملة تصل إلى أكثر من 170 وجهة عبر مطارها الدوحة العالمي مع توسيع الشراكات التحالفية في أمريكا وأستراليا (تحالف oneworld وشراكات مع أكثر من 50 شركة طيران)، وتستثمر في التسويق الرقمي، والرعاية للأندية (نادي باريس جيرمان) والتظاهرات الرياضية (بطولة كأس العالم FIFA 2026 - بطولة التنس العالمية)، وحملات الإعلانات العالمية، توفير خدمة عملاء عالية المستوى مع طاقم طيران متعدد الجنسيات، كما توفر تجربة رقمية متطورة بإدماج الذكاء الاصطناعي للمساعدة الفورية ضمن المساعد الرقمي الذي "علياء" من خلال تطبيق Qatar Airways app والذي حصل على جائزة أفضل تطبيق للسفر لسنة 2024، وتسجيل الدخول الذاتي (self Check-in) عبر الهواتف الذكية والمطارات.

كما عقدت القطرية للطيران اتفاقيات مع شركات الطيران الأخرى والمطارات العالمية، لضمان تقديم تجربة سلسة للمسافرين، كما تعمل على تحديث أسطولها والاستثمار في قطاعات الضيافة والسياحة الفاخرة، من خلال إدارة الخدمات الأرضية الخاصة بها وتقديم تجارب سفر متكاملة عبر الفنادق والمطارات المملوكة للمجموعة.

المطلوب:

- قدم وصف دقيق لاستراتيجيات المزيج التسويقي لشركة القطرية للطيران:

القطرية للطيران هي منظمة خدمية إذن التحليل يتضمن عناصر المزيج التسويقي الخدمي المشكل من 07 عناصر:

- 1 المنتج: الخدمة الأساسية للخطوط القطرية هي خدمة السفر الفاخرة من خلال Qsuite ابتكار خدمي وتصميم موجه لدرجة رجال الأعمال، نظام Oryx One نظام ترفيه جوي رائد يشمل (الأفلام- اللغات-...)، تسجيل خدمة الوصول الذاتي إلى خدمة العملاء المتخصصة-الخدمات الإضافية- وتنوع واتساع في الوجهات العالمية (أكثر 170 وجهة).
- 2 السعر: تنتهج سياسة تسعيرية موجهة حسب نوع ومستوى الخدمة المطلوبة (اقتصادية-رجال أعمال....)، ونميز التسعير الممتاز للدرجات الفاخرة، مع عروض تنافسية للدرجات الاقتصادية.
- 3 التوزيع: توفر القطرية للطيران إمكانية الحجز عبر التطبيقات الذكية وعبر موقعها الإلكتروني، مكاتب السفر ووكلاء الطيران، الأكشاك الذاتية في المطارات.
- 4 الترويج: تنتهج المنظمة سياسة ترويجية تتضمن إعلانات دولية مبتكرة وذات جودة-الرعاية للأحداث الرياضية الكبرى (كأس العالم 2026، الدعم الأندية الرياضية sponsoring....)-استخدام التسويق الرقمي المتقدم.
- 5 الأفراد: طاقم طيران متعدد الجنسيات عالي الخبرة ومدرب-موظفو الدعم الأرضي على درجة عالية من الاحترافية.

- 6 العمليات: تنتهج المنظمة أسلوب رقمي يعتمد على رقمنة وأتمتة العمليات لتجارب الحجز والسفر وتسجيل الوصول الذاتي self Cheek-in-السلاسة في العمليات-دمج الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء (المساعد الذكي عليا).
- 7 الدليل المادي: عملت القطرية للطيران على حادثة الأسطول الجوي لتقديم خدمات راقية، العمل على الاهتمام بتصميم مقصورات الطائرات وصالات الانتظار تعكس صورة العلامة-توحيد الزي-وجودة واجهة ومحتوى التطبيق والموقع الالكتروني.
- ما هي استراتيجيات التوسع التكاملي التي تعتمد عليها القطرية للطيران لتعزيز نموها في الأسواق الدولية:

تتبنى القطرية للطيران إستراتيجية النمو التكاملي المتمثل في:

التكامل الأمامي: امتلاك وتشغيل مكاتب الحجوزات وتطبيقات الهاتف الذكي-استثمار مباشر في الفنادق والخدمات السياحية المكملة (مطار الدوحة والفنادق الفاخرة التابعة له) -تقديم خدمات سفر متكاملة للعملاء تشمل النقل، الإقامة، والخدمات الأرضية.

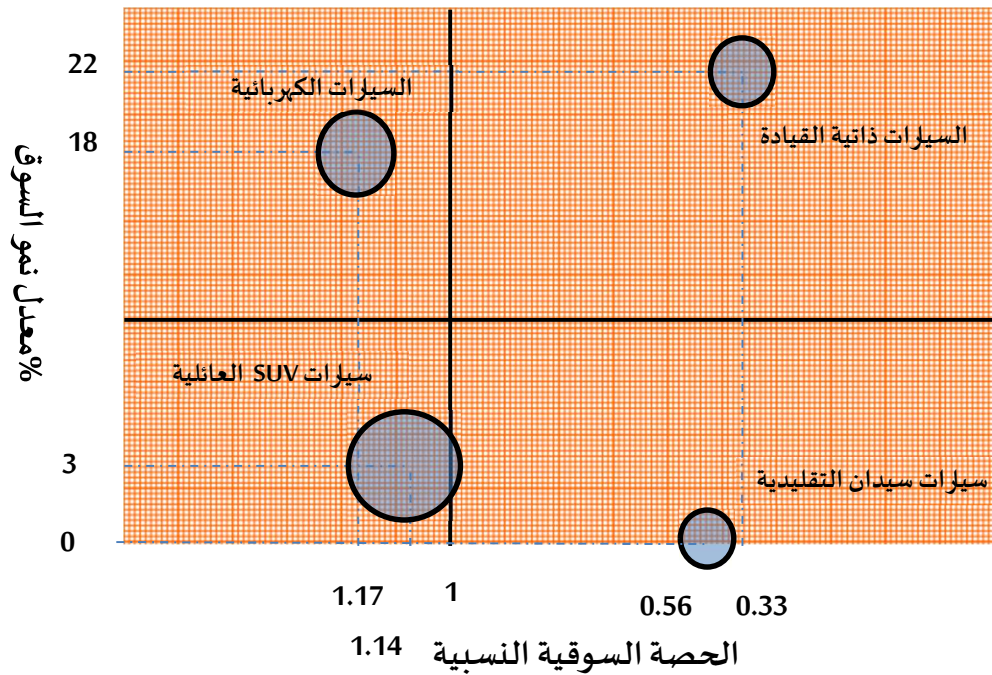
التكامل الخلفي: من خلال إدارة الخدمات الأرضية الخاصة بها-صيانة الطائرات داخليا-الاستثمار في تدريب الطواقم وإدارة سلاسل الإمداد.

التكامل الأفقي: من خلال الشراكات مع أكثر من 50 شركة طيران (التحالفات الإستراتيجية) -الدخول في تحالف oneworld.
 - بناء على الإستراتيجيات التنافسية لـ kotler، أي من الإستراتيجيات الأربعة تعتقد لأنها الأنسب للقطرية للطيران في مواجهة المنافسة:

الاستراتيجيات التنافسية وفق تصنيف kotler هي: (القائد-الوصيف-التابع-المتخصص)، وبالتالي فالاستراتيجية التنافسية الأنسب للقطرية للطيران هي: الوصيف، لأنها تنافس على الريادة عبر الابتكار والجودة أمام منافس إقليمي قوي يحتل مركز القيادة وهو الإماراتية للطيران، لذلك تسعى القطرية للطيران إلى انتزاع الحصة السوقية من خلال تنوع خدماتها، وتوسيع أسواقها (أمريكا-أستراليا)، وابتكار خدمات جديدة ومطورة، فهي تستثمر في صورة العلامة والتحالفات والشراكات لترقى لمتطلبات عملائها.
 - اقترح استراتيجيات تسويقية جديدة تساعد هذه الشركة على تعزيز حصتها السوقية في ظل المنافسة المتزايدة:

القطرية للطيران لا تركز على قطاع سوقي ضيق بل تستهدف شرائح واسعة من السوق الدولي فهي بذلك تسعى لأن تكون متميزة من خلال: الخدمة الفاخرة-الابتكار-التقنية والتكنولوجيا الحديثة-والتوسع في الشبكة العالمية الجوية، ومنه يستلزم من المنظمة انتهاز إستراتيجية التميز.

لكن يمكن أن تستخدم أيضا إستراتيجية التركيز بالتميز بشكل تكتيكي داخل الأسواق محددة في أوروبا وآسيا مثلا رحلات VIP
- السؤال الثاني: دراسة حالة حول تحليل ميادين النشاط الإستراتيجي (Hyundai-Kia)**
- حساب احسب الحصة السوقية النسبية لكل وحدة نشاط إستراتيجي (خط إنتاجي):
- | PMR | T.C (%) | مبيعات أهم منافس | مبيعات Hyundai-Kia | DAS |
|------|---------|------------------|--------------------|----------------------|
| 1.14 | 03 + % | 1.4 | 1.6 | سيارات SUV عائلية |
| 0.56 | 00 % | 1.8 | 1.0 | سيارات سيدان تقليدية |
| 1.17 | 18 + % | 1.2 | 1.4 | سيارات كهربائية |
| 0.33 | 22 + % | 1.5 | 0.5 | سيارات ذاتية القيادة |
- حدد موقع هذه الأنشطة على مصفوفة بوسطن الاستشارية؟
- تحديد الإحداثيات: (الحصة السوقية النسبية PMR؛ معدل النمو T.C)
- السيارات SUV العائلية (1.14 ; 3) سيارات سيدان التقليدية (0.56 ; 0)
- السيارات الكهربائية (1.17 ; 18) السيارات ذاتية القيادة (0.33 ; 22)
- متوسط معدل نمو السوق = $4 / (22 + 18 + 0 + 03) = 10.75\%$



- مختلف القرارات والخيارات الاستراتيجية لكل نشاط من الأنشطة الأربعة حسب موقعها في المصفوفة:

سيارات SUV عائلية: يقع هذا النشاط ضمن خانة البقرة الحلوب والتي تميزها الحصة السوقية المرتفعة مما يستدعي من المنظمة جني وتعظيم الأرباح، وتحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد التكاليف وإعادة استثمار العوائد لتمويل الأنشطة الواعدة مثل السيارات الكهربائية.

سيارات سيدان تقليدية: هو نشاط يقع بخانة الأوزان الميتة نظرا لضعف معدل النمو والحصة السوقية، فهو نشاط يجب تقليص الاستثمارات بشكل تدريجي أو التخلي عنه أو إعادة طرحه في أسواق جديدة (التخصص في قطاع سوقي معين).

سيارات كهربائية: هو نشاط يقع ضمن خانة النجوم لارتفاع معدل نمو السوق والحصة السوقية المرتفعة نسبيا، يجب الاستثمار فيه للحفاظ على وضع الريادة وتعزيز العلامة التجارية كقائد في السوق السيارات الكهربائية والدفاع عن الحصة السوقية، هذا الاستثمار يكون بالاستفادة من عوائد نشاط سيارات SUV عائلية أو عن طريق سحب الاستثمارات من النشاط الخاص بسيارات سيدان التقليدية. سيارات ذاتية القيادة: هو نشاط يقع ضمن خانة علامة الاستفهام نظرا لارتفاع معدل النمو وانخفاض الحصة السوقية النسبية، ارتفاع معدل النمو يترجم حاجة السوق لهذا النوع من السيارات بالمقابل الحصة السوقية المنخفضة تستدعي من المنظمة الاستثمار فيه لدفعه لخانة النجوم أو إعادة تقسيم السوق لمعرفة ما إذا كان لدينا أفضلية للبقاء فيه.

- كيف يمكن لمجموعة Hyundai Motors Group تحسين محفظة أنشطتها:

- تعزيز المكانة السوقية لنشاط النجوم من خلال الاستثمار بكثافة في مجال السيارات الكهربائية فهو سوق واعد على المدى الطويل، والاستفادة من الطلب المتزايد والسياسات الحكومية الداعمة للتنقل النظيف في أوروبا وأمريكا وآسيا، وتطوير سلاسل التوريد للبطاريات وتكنولوجيا الشحن والتميز في التصاميم والخصائص الوظيفية لهذا النوع من السيارات.
- الاستفادة من نشاط البقرة الحلوب لتمويل الأنشطة الواعدة من خلال الاستمرار في تحسين كفاءة سيارات SUV العائلية بما يعزز الربحية، مع ترشيد الانفاق في هذا الخط واستخدام الأرباح لتمويل البحث والتطوير في مجالات السيارات الذاتية والكهربائية.
- تحديد مصير السيارات الذاتية القيادة عن طريق اختبار السوق أو التحالفات التكنولوجية مع شركات الذكاء الاصطناعي أو البرمجيات أو خيار الانسحاب إن لم تتضح مؤشرات النمو المستقبلي.
- التخلص التدريجي من خط السيارات التقليدية نظرا لتثبع السوق والتحول التدريجي نحو فئات السيارات الكهربائية الفاخرة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية



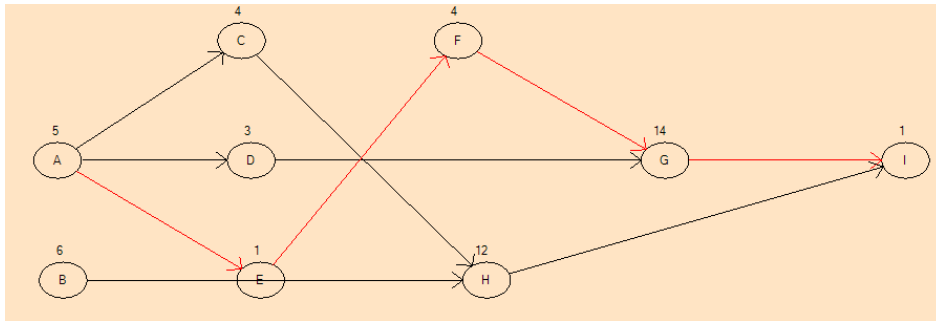
الموسم الجامعي 2025/2024

المستوى: السنة الثالثة تسويق

التصحيح النموذجي لامتحان مقياس برمجيات احصائية

2

حل التمرين الأول:
1- رسم شبكة الاعمال:



2

2- تحديد جميع المسارات:
المسار الأول:

$A \rightarrow C \rightarrow H \rightarrow I$

المسار الثاني:

$A \rightarrow D \rightarrow G \rightarrow I$

المسار الثالث:

$A \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow I$

المسار الرابع:

$B \rightarrow H \rightarrow I$

1.5

3- تحديد المسار الحرج:

المسار الحرج هو المسار الثالث باللون الأحمر :

$A \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow I$

4.5

4- اكمل الجدول:

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	25					
A	5	0	5	0	5	0
B	6	0	6	6	12	6
C	4	5	9	8	12	3
D	3	5	8	7	10	2
E	1	5	6	5	6	0
F	4	6	10	6	10	0
G	14	10	24	10	24	0
H	12	9	21	12	24	3
I	1	24	25	24	25	0

حل التمرين الثاني:				
2	1-تشكيل جدول النقل الموافق للمسألة :			
	العرض a_i	استراليا	كندا	الولايات المتحدة الأمريكية
	80	7	6	5
	X_{13}	X_{12}	X_{11}	
	40	11	5	9
	X_{23}	X_{22}	X_{21}	
	8	12	13	
	X_{33}	X_{32}	X_{31}	
	70	40	70	الطلب b_j
	180			

1

2- هل المسألة تشكل مسألة نقل ؟

• نعم

• التبرير حسابيا :

$$\sum_{i=1}^3 a_i = \sum_{j=1}^3 b_j \Leftrightarrow a_1 + a_2 + a_3 = b_1 + b_2 + b_3 \Leftrightarrow 80 + 40 + 60 = 70 + 40 + 70 = 180$$

اذن مجموع العرض يساوي مجموع الطلب ومنه المسألة تشكل مسألة نقل

2

3- كتابة البرنامج الخطي لمسألة النقل:
دالة الهدف:

$$Min Z = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 C_{ij} \times X_{ij}$$
$$= C_{11} \cdot X_{11} + C_{12} \cdot X_{12} + C_{13} \cdot X_{13} + C_{21} \cdot X_{21} + C_{22} \cdot X_{22} + C_{23} \cdot X_{23} + C_{31} \cdot X_{31} + C_{32} \cdot X_{32} + C_{33} \cdot X_{33}$$
$$= 5 \cdot X_{11} + 6 \cdot X_{12} + 7 \cdot X_{13} + 9 \cdot X_{21} + 5 \cdot X_{22} + 11 \cdot X_{23} + 13 \cdot X_{31} + 12 \cdot X_{32} + 8 \cdot X_{33}$$

دالة القيود وعدم السلبية:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^3 X_{ij} = a_i = 80 + 40 + 60 = 180 ; i = 1, \dots, 3 \\ \sum_{i=1}^3 X_{ij} = b_j = 70 + 40 + 70 = 180 ; j = 1, \dots, 3 \\ X_{ij} \geq 0, i = 1, \dots, 3, j = 1, \dots, 3 \end{cases}$$

2.5

4-ايجاد الحل الأساسي المقبول:
أ- بطريقة الزاوية الشمالية الغربية

العرض a_i	استراليا	كندا	الولايات المتحدة الأمريكية
$80 \rightarrow 10 \rightarrow 0$	7	6	5
	X_{13}	X_{12}	X_{11}
		= 10	= 70
$40 \rightarrow 10 \rightarrow 0$	11	5	9
	X_{23}	X_{22}	X_{21}
	= 10	= 30	
$80 \rightarrow 20$	8	12	13
	X_{33}	X_{32}	X_{31}
	= 60		
الطلب b_j	$70 \rightarrow 60$	$40 \rightarrow 30 \rightarrow 0$	$70 \rightarrow 0$
180			

الزاوية الشمالية الغربية (1) هي الخلية (O_1, D_1) :

$$Min(80, 70) = 70$$

اذن : $X_{11} = 70$

الزاوية الشمالية الغربية (2) هي (O_1, D_2) :

$$\text{Min}(40, 10) = 10$$

اذن: $X_{12} = 10$

الزاوية الشمالية الغربية (3) هي (O_2, D_2) :

$$\text{Min}(40, 30) = 30$$

اذن: $X_{22} = 30$

الزاوية الشمالية الغربية (4) هي (O_2, D_3) :

$$\text{Min}(70, 10) = 10$$

اذن: $X_{23} = 10$

الزاوية الشمالية الغربية (5) هي (O_3, D_3) :

$$\text{Min}(60, 80) = 60$$

اذن: $X_{33} = 60$

قيمة دالة الهدف لطريقة الزاوية الشمالية الغربية هي :

$$\text{Min } Z = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 C_{ij} \times X_{ij} =$$

$$= 5 \times 70 + 6 \times 10 + 5 \times 30 + 11 \times 10 + 8 \times 60 = 1150\$$$

2.5

طريقة فوجل:

	الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	استراليا	العرض a_i			
مناء الجزائر	5 $X_{11} = 70$	6 X_{12}	7 $X_{13} = 10$	80 $\rightarrow 10$	1	1	1
مناء وهران	9 X_{21}	5 $X_{22} = 40$	11 X_{23}	40 $\rightarrow 0$	4	6	x
مناء عنابة	13 X_{31}	12 X_{32}	8 $X_{33} = 60$	60 $\rightarrow 0$	4	4	8
الطلب b_j	70 $\rightarrow 0$	40 $\rightarrow 0$	70 $\rightarrow 10$	180			
	4	1	1				
	x	1	1				
		x	1				
			1				

1- اذن اكبر فرق بأقل تكلفة يوافق العمود الاول والسطر الاول ومنه :

$$\text{Min}(70, 80) = 70$$

ومنه $X_{11} = 70$ ويحذف العمود الأول من الحسابات الآتية

2- إذن أكبر فرق بأقل تكلفة يوافق العمود الثاني والسطر الثاني

$$\text{Min}(40, 40) = 40$$

ومنه $X_{22} = 40$ ويحذف العمود الثاني والسطر الثاني من الحسابات الآتية

3- إذن أكبر فرق بأقل تكلفة يوافق العمود الثالث والسطر الثالث

$$\text{Min}(60, 70) = 60$$

ومنه $X_{33} = 60$ ويحذف السطر الثالث من الحسابات الآتية

4- إذن أكبر فرق بأقل تكلفة يوافق العمود الثالث والسطر الأول

$$\text{Min}(10, 10) = 10$$

ومنه $X_{13} = 10$

قيمة دالة الهدف لطريقة فوجل هي :

$$\text{Min } Z = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 C_{ij} \times X_{ij} =$$

$$= 5 \times 70 + 5 \times 40 + 7 \times 10 + 8 \times 60 = 1100\$$$