

السنة الجامعية: 2015/2016

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الأولى ماستر: تخصص نقل وإمداد

إمتحان مقياس: إدارة وهندسة المشاريع

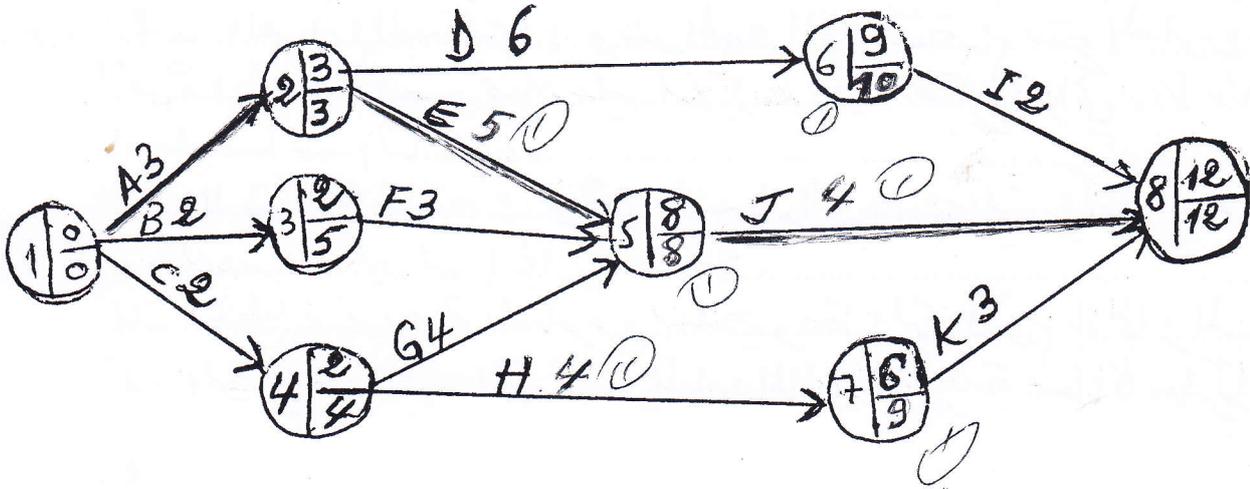
التمرين الأول: (8 نقاط)

إليك الشبكة الموائية، والتي تمثل مراحل إنجاز مشروع معين..

المطلوب :

1- أكمل الشبكة.

2- حدد المسلك الحاسم.



2- المسلك الحاسم هو: $\textcircled{A, E, J}$

التمرين الثاني: (6 نقاط)

أكتب صحيح أو خطأ أمام العبارات التالية:

- يرتفع عدد العمال ومستوى التكاليف في المراحل المتوسطة من دورة حياة المشروع.

- تزداد أهمية تحليل وإدارة المخاطر كلما اقترب المشروع من نهايته.

- يتميز التنظيم المصفوفي بعدم المرونة. خطأ
- من مزايا التنظيم المصفوفي عدم الإخلال بمبدأ وحدة القيادة. خطأ
- تتميز الهياكل الهرمية المسطحة بارتفاع مستوى التكاليف البيروقراطية. خطأ
- تتميز المشاريع بقصر مدة دورة حياتها، حيث لا تتعدى في الغالب سنة واحدة. خطأ

التمرين الثالث:

من هم أصحاب المصلحة الأساسيين في المشروع؟

هناك جهات عديدة لها مصلحة في إنجاز المشروع، ولكن أصحاب المصلحة الأساسيين هم:

- 1- مدير المشروع: وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروع.
- 2- العميل (المستفيد): وهو الجهة التي تستخدم منتج المشروع، وقد يكون فرداً أو منظمة. فمثلاً يمكن أن يكون عملاً في مستشفى، أو في شركة، أو في مؤسسة.
- 3- الشركة المستفيدة: وهي الجهة أو المؤسسة التي يتكفل موظفوها بالخدمة الأكبر في إنجاز المشروع.
- 4- أعضاء قرية المشروع: المجموعة التي تقوم بإنجاز المشروع.
- 5- الراعي: الجهة التي توفر الموارد المالية أو العينية سواء كان فرداً أم منظمة.

بالتوفيق



الإجابة النموذجية للرقابة العادية في مقياس المؤسسة الاستراتيجية. السوق

الجزء الأول: ... (10 نقاط)

1. الاستراتيجية هي خيار يلزم المؤسسة على المدى البعيد ويفرز ردود أفعال هامة في المحيط وتعالج على مستوى الادارة العليا، هذا الخيار يأخذ بعين الاعتبار معطيات المؤسسة ومعطيات السوق من أجل خلق أفضليات تنافسية تسمح ببلوغ أهداف المؤسسة على المدى الطويل، هذه الأفضلية قد توجد قبل الاستراتيجية وقد تكون غير موجودة. فإذا كانت موجودة فالاستراتيجية يجب أن تنطلق منها وتعززها من أجل البقاء في السوق، أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها في تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة المنافسين والقضاء على المؤسسات الأخرى، وهنا تسمى الاستراتيجية بالاستراتيجية المهاجمة، وفي حالة الدفاع عن البقاء في السوق فتسمى بالاستراتيجية الدفاعية. 1

2. يمكن تبرير ممارسة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال ما يلي:

- المبرر الأول حسب Ansoff: يمكن تجاوز الاستراتيجية في حال كانت المؤسسة لا تريد فرصا أفضل.
- المبرر الثاني حسب Thietart: زيادة حجم عائد الأسهم والقيمة السهمية للمؤسسة بعد اعتمادها للاستراتيجية.
- المبرر الثالث حسب Porter: نجاح المؤسسات اليابانية التي لا تتبع أي استراتيجية، ويقول أن الاستراتيجية هي استراتيجية!
- المبرر الرابع حسب نظرية الموارد Prahalad: مسألة الفعالية التشغيلية لليابانيين هي مسألة مزج الموارد وهذا المزج يأتي على مستوى تنفيذ الاستراتيجية، كما أن التنفيذ يحتاج إلى استراتيجية.

3. تفرز العملية الاستراتيجية أربعة أشكال للاستراتيجية هي:

- الاستراتيجية المقصودة: وهي طموحات ونوايا المسيرين المراد تحقيقها على المدى الطويل.
- الاستراتيجية المعتمدة: وهي الاستراتيجيات التي تحظى باتفاق رسمي وهي أضيق من النوايا.
- الاستراتيجية الناشئة: وهي الاستراتيجية التي تفرض نفسها أثناء التنفيذ بفعل تغير وتحولات المحيط.
- الاستراتيجية المنجزة: وهي مزيج من الاستراتيجية المعتمدة والناشئة.

4. المقارنة بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية	مجال التطبيق
جميع مجالات نشاطات المؤسسة	مجال محدد من نشاط المؤسسة	
تجزئة الأنشطة	تجزئة الزبائن	الموضوع
حسب التكنولوجيا، الأسواق، المنافسين ... إلخ	حسب الاحتياجات، العادات، سلوكات الشراء، ... إلخ	المعايير
تحديد أنشطة الخوض والتطوير والمغادرة.	تصميم المنتج حسب رغبات المستهلك	الهدف
طويلة	قصيرة أو متوسطة	الأفق

5. يرى بورتر أن المنافسة في صناعة ما تتوقف على خمسة عوامل هي القوى التنافسية في هذه الصناعة وهي: 1/25
 (1) حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة؛ (2) خطر الداخلين الجدد؛ (3) خطر منتجات الاحلال؛ (4) القدرات التفاوضية للموردين؛ (5) القدرة التفاوضية للمشتريين.

6. رغم أن كلا النموذجين يتعلق بالبيئة الخارجية إلا أنهما يختلفان من حيث نطاق التطبيق، فبينما يتعلق تحليل PEST بالمستوى الاقتصادي الكلي Macroeconomic Scale أي تأثير عوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية) على مؤسستنا وبقية المؤسسات المنافسة التي تنشط ضمن نفس القطاع، فإن نموذج القوى الخمس يتعلق بالمستوى الاقتصادي الجزئي Microeconomic Scale، أي تأثير عوامل البيئة الخارجية (حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، خطر الداخلين الجدد، خطر منتجات الاحلال، القدرات التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للمشتريين) على مؤسستنا فقط دون بقية المؤسسات المنافسة التي تنشط ضمن نفس القطاع/السوق/الصناعة/الدولة. 1,8

7. تستفيد المؤسسات التي تحقق حصصا كبيرة من السوق من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة، إذ تؤدي زيادة الانتاج إلى تحكم أفضل في وقت العملية ومن ثم تكاليفها، لأنه خلال سنة 1925 في مؤسسة بوينغ ملاحظة اتجاه مدة تجميع الطائرات نحو الانخفاض كلما زاد عدد الطائرات المجمعة. الفكرة طورها مكتب الاستشارة BCG فيما بعد وتوصل إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين 20% و 30% كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم، وقد تم التأكد احصائيا مرارا وتكرارا من هذه الملاحظة الميدانية. ينتج أثر التجربة من : أثر التدريب، أثر اقتصاديات الحجم، أثر الإبداع والتطور.

8. يضعف أثر التجربة في الحالات التالية: 1,8

- أثر التجربة ينخفض كثيرا في مجالات التوزيع لأن هوامش الربح في مستوى التوزيع تكون محدودة؛
- كون المنتج في حالة نضج؛
- في القطاعات سريعة التغيرات التكنولوجية كقطاع البرمجيات، لأنه ما إن يكون للفرد تجربة في المنتج حتى يظهر منتج جديد وربما حتى بتكنولوجيا جديدة؛
- حساسية القطاع لعوامل التميز الأخرى (الخدمة، النوعية، الأجال، ... إلخ) حيث كلما كان المنتج متميزا كلما انعكس ذلك على أهمية السعر في قرار الشراء؛
- كثيرا ما تتشبه المؤسسة بالمنتج الذي راكمت فيه القدر الكافي من التجربة حتى تتأخر في اتخاذ قرار التجديد فتضيع الفرصة عليها إن لم تعد مهددة بالسبق الذي يحققه المنافسون.

الجزء الثاني: ... (10 نقاط)

1. النصيب النسبي للمؤسسة = نصيب المؤسسة من السوق/نصيب القائد. وعليه:

DAS L	DAS K	DAS J	DAS I	DAS G	DAS E	DAS D	DAS B	DAS
7	0.3	0.1	2	0.7	3	8	0.4	النصيب النسبي للمؤسسة من السوق

ملاحظة: إذا كانت نتائج المحصل عليها صحيحة بدون ذكر علاقة حساب النصيب النسبي، تخضع 1/2 نقطة (-0.5 ن)

2. مجالات الأنشطة الاستراتيجية من الجدول وما يقابلها في الشكل:

DAS L	DAS K	DAS J	DAS I	DAS H	DAS G	DAS F	DAS E	DAS D	DAS C	DAS B	DAS A
DAS 6	DAS 11	DAS 12	DAS 3	DAS 4	DAS 2	DAS 10	DAS 9	DAS 7	DAS 8	DAS 1	DAS 5

ملاحظة: في حال عدم التعليل تخضع 1/2 نقطة (-0.5). بالنسبة للأنشطة الاستراتيجية F, C, A, H التعليل من خلال حجم الدائرة.

3. بالاستعانة بالمصفوفة نجد:

- النصيب النسبي لـ DAS (A) هو: 8، وعليه نصيب القائد هو: $1 = 8/8$

- النصيب النسبي لـ DAS (C) هو: 5، وعليه نصيب القائد هو: $1.6 = 5/8$

- النصيب النسبي لـ DAS (F) هو: 0.8، وعليه نصيب القائد هو: $15 = 0.8/12$

- النصيب النسبي لـ DAS (H) هو: 5، وعليه نصيب القائد هو: $0.4 = 5/2$

4. مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي تدر عائدات مالية وفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة أي تلك التي تنتمي إلى خانة البقرة الحلوب: DAS (L)، DAS (E)، DAS (D)، DAS (C).

ملاحظة: في حال ذكر الأنشطة الاستراتيجية التي تنتمي إلى خانة النجم بالإضافة إلى خانة البقرة الحلوب، تخضع نقطة واحدة (-1 ن). في حال ذكر الأنشطة الاستراتيجية من الرسم بدلا من الجدول حتى وإن كانت تنتمي إلى خانة البقرة الحلوب تخضع نقطة واحدة (-1 ن).

5. أنشطة المؤسسة مركزة في خانات النجم والبقرة الحلوب هذا يعني أن المؤسسة في وضع جيد ويرجح إلى غاية الأمد المتوسط، غير أن غياب أنشطة التردد يعبر عن عدم وجود بديل بالنسبة للمؤسسة في الأمد البعيد.

بالتوفيق
أ/ شاكربلخضر

ج1: اشرح باختصار مصادر الاتصال التسويقي (الترويج) في المؤسسة الخدمية؟ (4 نقاط)

1- رسائل مصادرها من داخل المؤسسة:

- قنوات الإنتاج: (4 نقطة)

- العاملين ذوي الاتصال المباشر مع العميل
- مكان الخدمة

- قنوات التسويق: (3 نقاط)

- الإعلان
- تنشيط المبيعات
- تسويق مباشر
- بيع شخصي
- علاقات عامة

2- رسائل مصادرها من خارج المؤسسة: (1 نقطة)

- الكلمة المنطوقة
- التغطية الإعلامية

ج2: اشرح الطرق المتبعة من طرف التسويقي لتسهيل عملية ادراك الخدمة ذهنيا؟ (3 نقاط)

1- اقران الخدمة بشيء ملموس: بحيث يكون من السهل على العميل ادراكها

2- التركيز على العلاقة بين المشتري والبائع: وإظهار ذلك من خلال الإعلانات

ج3: يتأثر السلوك الشرائي بالدليل المادي والجو الذي ينتجه في عدة مستويات. أذكرها؟ (3 نقاط)

1- باعتباره داعم للرسالة

2- باعتباره جاذب للانتباه

3- باعتباره منبه

ج4: على أي معيار يجب أن يركز التسويقي في اتخاذ قرار موقع وتوقيت تقديم الخدمة؟ (6 نقاط)

1- موقع الخدمة: (3 نقاط)

أ- القيود المرتبطة بالموقع

ب- المواقع الصغيرة

ج - التموقع في مركب ذات استعمال متعدد

2- توقيت الخدمة: (3 نقاط)

- الضغط الاقتصادي للمستهلكين

- التغير في التشريعات

- الدافع الاقتصادي

- توفير عمال للعمل في أوقات أخرى

- الخدمة الحرة

ج5: اشرح مفهوم قيادة المنتج للسعر؟ وقيادة العميل للسعر؟ (4 نقاط)

التسعير المبني على أساس التكلفة:

المنتج - التكلفة - السعر - القيمة - عملاء (السعر يقوده المنتج)

التسعير المبني على أساس القيمة

عملاء - القيمة - السعر - التكلفة - المنتج (السعر يقوده العميل)