امتحان في مقياس مراقبة التسييرواستراتيجية المؤسسة

- 2021 – 2022 -

المدة: ساعة ونصف

السؤال الأول: أذكر مع الشرح باختصار المستويات الثلاثة للإستراتيجية: (4.5 ن)

السؤال الثاني: ما المقصود بتحليل SWOT؟ وما هي العناصر المكونة له؟ مع تقديم أمثلة باختصار (4 ن)

السؤال: الثالث: (11.5ن)

تقوم إحدى الشركات بإنتاج نوعين من المنتجات B و A في ورشتين. الزمن المطلوب لإنتاج كل منتج و الطاقة الإجمالية المتاحة كما هو مبين في الجدول الموالي:

	الورشة الأولى	**الورشة الثانية**
المنتج A	3 ساعات	4 ساعات
المنتج B	5 ساعات	3 ساعات
الطاقة اليومية	1 500 ساعة	1 200 ساعة

و لأسباب تجارية لا يمكن إنتاج أكثر من 200 وحدة من المنتج A في اليوم

مع العلم أن ربح الوحدة الواحدة من المنتج A 1 000 دج أما بالنسبة للمنتج B 500 دج

المطلوب:

1. البحث عن الحل الأمثل بالطريقة البيانية
2. البحث عن الحل الأمثل بطريقة *Simplex*
3. أعطي تفسيرا اقتصاديا لمتغيرات الفجوى

خاص بالأعمال الموجهة

تمرين: (10 ن):

انطلاقا من موازنة المبيعات تم إعداد التقديرات الخاصة بالمواد الأولية المستهلكة:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
400	300	500	500	400	400	300	100	400	500	500	500

سعر الوحدة 20دج، تكلفة تقديم الطلبية 120 دج، معدل تكلفة الاحتفاظ 9 %.

المطلوب:

1. حساب عدد الطلبيات الأمثل
2. حساب الحجم الأمثل للطلبية

بالتـــــوفـــــيق

الحل النموذجي لامتحان مقياس

مراقبة التسييرواستراتيجية المؤسسة

السنة الثانية ماسترتدقيق ومراقبة التسيير

السداسي الثالث فيفري 2022

<u>الإجابة عن السؤال الأول:</u>

بصورة عامة هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية:

1. **الإستراتيجية على مستوى الأعمال Business-Level Strategy**

الإستراتيجية على مستوى الأعمال هي ما يعرفه معظم الأشخاص وتتعلق بالسؤال: **"كيف نتنافس؟" ،"كيف نكسب ميزة تنافسية (مستدامة) على المنافسين؟"**.

تهدف الإستراتيجية على مستوى الأعمال إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة حقيقية للعملاء مع كون المؤسسة لاعبًا فريدًا ويصعب تقليده في المشهد التنافسي.

2. **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional-Level Strategy**

تتعلق الإستراتيجية الوظيفية بالسؤال: **"كيف ندعم إستراتيجية مستوى الأعمال داخل الإدارات الوظيفية، مثل التسويق والموارد البشرية والإنتاج والبحث والتطوير؟"**.

غالبًا ما تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين فعالية عمليات الشركة داخل الأقسام. داخل هذه الأقسام، غالبًا ما يرجع العاملون إلى "إستراتيجية التسويق" أو "إستراتيجية الموارد البشرية" أو "إستراتيجية البحث والتطوير". الهدف هو مواءمة هذه الاستراتيجيات قدر الإمكان مع استراتيجية العمل الكبرى.

3. **الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate-Level Strategy**

في هذه الحالة يجب ألا تفكر الإدارة فقط في كيفية اكتساب ميزة تنافسية في كل مجال من مجالات الأعمال التي تعمل بها المؤسسة، ولكن أيضًا في الأعمال التي يجب أن تكون فيها المقام الأول. فالأمر يتعلق باختيار مجموعة مثالية من الأعمال وتحديد كيفية دمجها في كل المؤسسة وذلك على شكل محفظة.

<u>الإجابة عن السؤال الثاني:</u>

تعد مصفوفة SWOT واحدة من أفضل الأدوات المعروفة في التحليل الاستراتيجي. يتكون من أربع عناصر :

- نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات

بالنسبة للأمثلة يمكن الرجوع للمحاضرات

الإجابة عن السؤال الثالث:

لدينا ثلاثة قيود: قيد الورشة الأولى، وقيد الورشة الثانية، والقيد التجاري.

نضع A=x_1 و B=x_2

$$\begin{cases} 3x_1 + 5x_2 \leq 1500 \\ 4x_1 + 3x_2 \leq 1200 \\ x_1 \leq 200 \\ x_1 \geq 0 ; x_2 \geq 0 \end{cases}$$

الشكل العادي:

$$\begin{bmatrix} 3x_1 + 5x_2 \leq 1500 \\ 4x_1 + 3x_2 \leq 1200 \\ x_1 \leq 200 \\ Max(z) = 1000x_1 + 500x_2 \end{bmatrix}$$

1. **الحل البياني:**

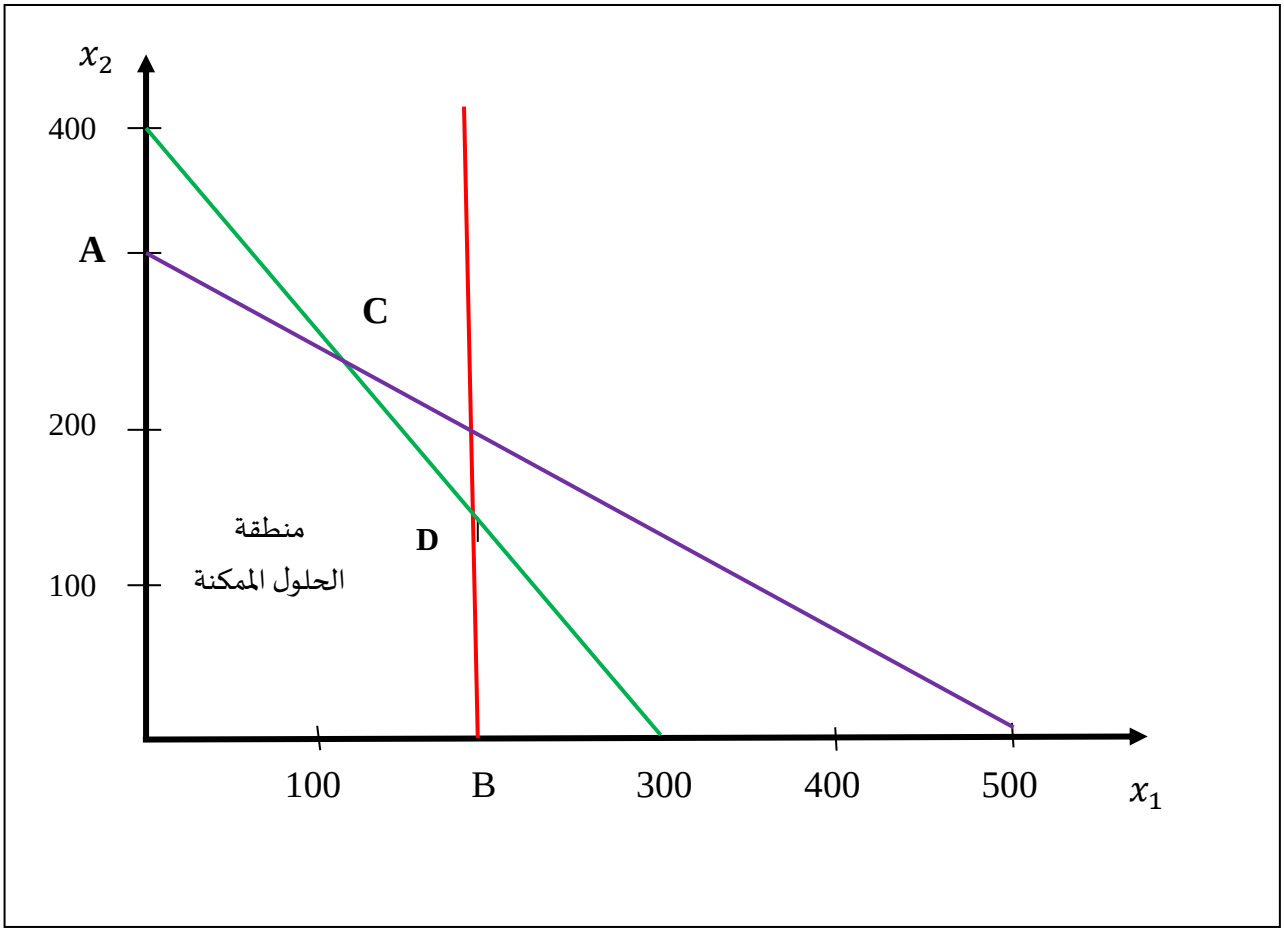
$3x_1 + 5x_2 = 1500$ $\quad \begin{cases} x_1 = 0 \Rightarrow x_2 = 300 \\ x_2 = 0 \Rightarrow x_1 = 500 \end{cases}$

$4x_1 + 3x_2 = 1200$ $\quad \begin{cases} x_1 = 0 \Rightarrow x_2 = 400 \\ x_2 = 0 \Rightarrow x_1 = 300 \end{cases}$

$x_1 = 200$

- **التمثيل البياني:**

- **التمثيل البياني:**



- **الحل عند النقطة A**

$$x_1 = 0 \quad , \quad x_2 = 300$$
$$Z = (1000)(0) + (500)(300) = \boxed{\mathbf{150\ 000}}$$

- **الحل عند النقطة B**

$$x_1 = 200 \quad , \quad x_2 = 0$$
$$Z = (1000)(200) + (500)(0) = \boxed{\mathbf{200\ 000}}$$

- **الحل عند النقطة C**

$$\begin{cases} 3x_1 + 5x_2 = 1500 \\ 4x_1 + 3x_2 = 1200 \end{cases}$$

$$x_1 = 136 \quad , \quad x_2 = 218$$
$$Z = (1000)(136) + (500)(218) = \boxed{\mathbf{245\ 000}}$$

- **الحل عند النقطة D**

$$\begin{cases} 4x_1 + 3x_2 = 1200 \\ x_1 = 200 \end{cases}$$

$$x_1 = 200 \quad , \quad x_2 = \frac{400}{3} = 133$$
$$Z = (1000)(200) + (500)(133) = \mathbf{266\ 500}$$
الحل الأمثل عند النقطة D

2. طريقة السنبلكس *Simplex*

$$\begin{bmatrix} 3x_1 + 5x_2 + E_1 = 1500 \\ 4x_1 + 3x_2 + E_2 = 1200 \\ x_1 + E_3 = 1000 \end{bmatrix} \quad x_1, x_2, E_1, E_2, E_3 \geq 0$$
$$(Z) = 1000x_1 + 500x_2 + 0E_1 + 0E_2 + 0E_3$$
$$(-Z) = -1000x_1 - 500x_2$$

عمود الارتكاز

	X_1	X_2	E_1	E_2	E_3	β	β/h
E_1	3	5	1	0	0	1500	500
E_2	4	3	0	1	0	1200	300
E_3	1	0	0	0	1	200	200
$(-Z)$	−1000	−500	0	0	0	0	0

صف الإرتكاز

$X_1 \rightleftarrows E_3$

	E_3	X_2	E_1	E_2	E_3	β	β/h
E_1	−3	5	1	0	−3	900	900/5
E_2	−4	3	0	1	−4	400	400/3
X_1	1	0	0	0	1	200	
$(-Z)$	1000	−500	0	0	1000	200 000	

صف الإرتكاز

	E_3	E_2	E_1	E_2	E_3	β
E_1	$\frac{11}{3}$	$-\frac{5}{3}$	1	$-\frac{5}{3}$	$\frac{11}{3}$	$\frac{700}{3}$
X_2	$-\frac{4}{3}$	$\frac{1}{3}$	0	$\frac{1}{3}$	$-\frac{4}{3}$	$\mathbf{\frac{400}{3}}$
X_1	1	0	0	0	1	**200**
$(-Z)$	$\frac{1000}{3}$	$\frac{500}{3}$	0	$\frac{500}{3}$	$\frac{1000}{3}$	$\mathbf{\frac{800000}{3}}$

الإجابة عن التمرين (أعمال موجهة):

1. **حساب عدد الطلبيات الأمثل:**

الكمية المستهلكة (حجم المشتريات السنوي) = مجموع استهلاك أشهر السنة = 4 800 وحدة

قيمة المشتريات السنوية = 4 800 x 20 = 96 000 دج

عدد الطلبيات الأمثل

$$N = \sqrt{\frac{C_s.Q}{2C_l}} = \sqrt{\frac{(0.09)(96000)}{(2)(120)}} = \boxed{6 \text{ طلبيات}}$$

2. **الحجم الأمثل للطلبية:**

$$\boxed{\mathbf{800} \text{ وحدة}} = \frac{4800}{6}$$