

السنة الجامعية: 2024/2025

السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

امتحان مقياس الأساليب الكمية في الإدارة

التمرين الأول: (04 ن)

أجب على الأسئلة التالية بصح، أو خطأ مع تصحيحه. (لا يشترط كتابة السؤال)

- 1- لا يوجد فرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار. ()
- 2- من بين أنواع القرارات الجماعية طريقة أسلوب الجماعة الاسمية التي تحتاج من 3 أفراد إلى 15 بدون تفاعل. ()
- 3- تتمثل حالات اتخاذ القرار في: اتخاذ القرارات في حالة التأكد، اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة. ()
- 4- لا يمكن أن نتكلم على مسألة اتخاذ القرار في ظل وجود بديل واحد. ()

التمرين الثاني: (08 ن)

ليكن لدينا مصفوفة عوائد لمباراة بين شخصين:

		اللاعب (B)			
		y_1	y_2	y_3	y_4
اللاعب (A)	x_1	6	8	5	7
	x_2	4	3	7	5
	x_3	5	7	4	3

المطلوب:

- 1- تحديد الحل الأمثل (الاستراتيجيات المتبعة من قبل A و B، وقيمة المباراة بطريقتين).
- 2- كتابة البرنامج الخطي للمباراة.

التمرين الثالث: (08 ن)

مؤسسة للنقل الحضري تملك أربعة حافلات مختلفة الحمولة تريد تخصيصها لنقل ركاب خمسة أحياء متباعدة، الدراسة الأولية بينت أن الأرباح التي يمكن الحصول عليها شهريا نتيجة تخصيص كل حافلة لكل حي موضحة في الجدول التالي: - الوحدة: مليون و. ن:

\	1	2	3	4	5
A	4	6	10	5	6
B	7	4	-	5	4
C	2	6	9	6	2
D	9	3	7	2	3

المطلوب: - إيجاد الحل بالطريقة الهنغارية الذي يعطي أفضل تخصيص لمؤسسة النقل.

التمرين الرابع: (08 ن) أمام مدير المشروع خيارين لبناء المشروع لتحقيق أفضل الأرباح، وأن التكاليف المتغيرة

حجم الطلب	التكاليف المتغيرة (دينار/ الوحدة)	التكاليف الثابتة (دينار/ سنة)	البدائل
25000	980	350000	الأول
30000	240	1500000	الثاني

والتكاليف الثابتة مبينة في

الجدول التالي:

المطلوب:

- 1- أرسم منحنيات التكلفة الكلية لكل بديل، ثم حدد على المنحنى مدى الحجم الذي يبين البديل الأفضل.
 - 2- أوجد الكمية التي تمثل نقطة التعادل بين البديلين؟
 - 3- أوجد الموقع الأفضل الذي يحقق أعلى عائد باستخدام سعر بيع الوحدة يبلغ 2000 دينار في كل موقع.
 - 4- على اعتبار أن المؤسسة تملك المشروع الثاني فقط: - أوجد نقطة التعادل بالكمية والقيمة.
- تحديد كمية وقيمة الانتاج المتوقع بيعه لتحقيق ربح مقداره 2500 دينار.
- أجب على التمرينين الأول والثاني، واختار بين الثالث والرابع.

السنة الجامعية: 2024/2025

السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

تصحيح امتحان مقياس الأساليب الكمية في الإدارة

حل التمرين الأول: 1 ن

1- لا يوجد فرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار. (خطأ) يوجد، اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من صنع القرار.

2- من بين أنواع القرارات الجماعية الإبداعية طريقة أسلوب الجماعة الاسمية التي تحتاج من 3 أفراد إلى 15 بدون

تفاعل. (خطأ).... من 6 إلى 9 بدون تفاعل... 1 ن

3- تتمثل حالات اتخاذ القرار في: اتخاذ القرارات في حالة التأكد، اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة (خطأ) في:

1 ن اتخاذ القرارات في حالة التأكد، اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد، اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة

4- لا يمكن أن نتكلم على مسألة اتخاذ القرار في ظل وجود بديل واحد. (صح)

1 ن

التمرين الثاني: (08 ن)

1- تحديد الحل الأمثل (الاستراتيجيات المتبعة من قبل A و B، وقيمة المباراة بطريقتين).

1- تحديد قيمة المباراة.

		y _j	اللاعب (B)				Maxi-Min a _{ij}
			y ₁	y ₂	y ₃	y ₄	
اللاعب (A)	x ₁	6	8	5	7	5	
	x ₂	4	3	7	5	3	
	x ₃	5	7	4	3	3	
Mini- Max a _{ij}		6	8	7	7		

1.5 ن

1 ن

قيمة المباراة محصورة:

$$5 \leq V \leq 6$$

المباراة غير مستقرة (المباراة ليس لها نقطة توازن)، لذا نلجأ إلى إيجاد إستراتيجيات مختلطة.

		y _j	اللاعب (B)		
			q ₁	q ₂	q ₃
اللاعب (A)	x ₁	6	8	5	
	x ₂	4	3	7	

✓ باستعمال قواعد السيطرة والاختزال تصبح المباراة :

1- الصف الأول صف مسيطر، أما الصف الثالث فهو صف

مستبعد.

2- العمود الأول عمود مسيطر، أما العمود الرابع فهو عمود

مستبعد.

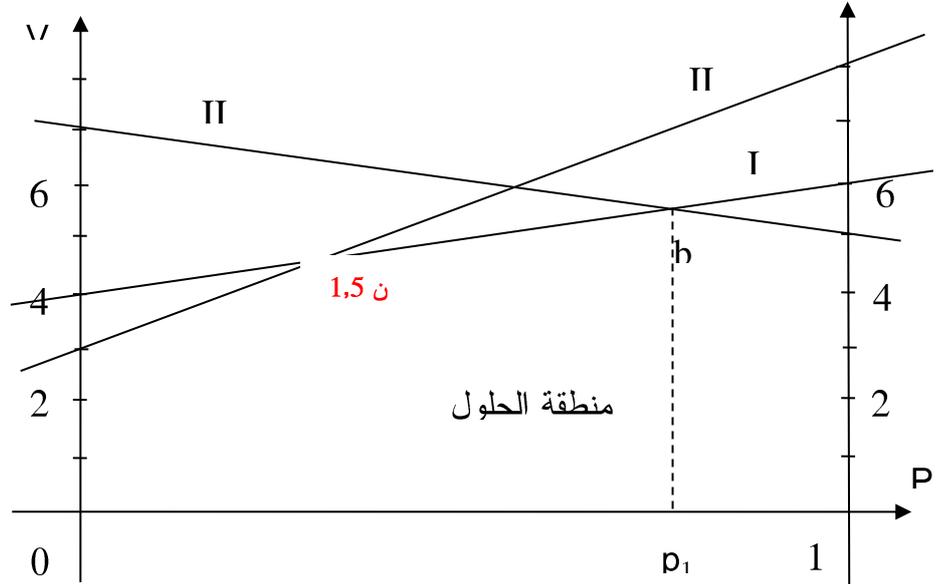
1.5 ن

✓ نستخدم الطريقة البيانية بعد اختزال المباراة: إيجاد العائد المتوقع للاعب (A) عندما يلعب اللاعب (B) إحدى

$$V = \sum a_{ij} q_j = \sum p_i a_{i1} : p_i \text{ احتمالات}$$

إذا لعب اللاعب (B) إحدى استراتيجياته الصرفة	العائد المتوقع للاعب (A)
y_1	$2p_1 + 4 \dots I$
y_2	$5p_1 + 3 \dots II$
y_3	$-2p_1 + 7 \dots III$

النقاط المساعدة:			
قيمة المباراة الاحتمال	I	II	III
$p_1 = 0$	4	3	7
$p_1 = 1$	6	8	5



من التمثيل البياني نلاحظ أن الحل الأمثل يقع في الركن (b) لمنطقة الحلول الممكنة، وهو تقاطع المعادلتين (I) و (III).

$$2p_1 + 4 = -2p_1 + 7 \rightarrow 4p_1 = 3 \rightarrow p_1 = \frac{3}{4} \rightarrow p_2 = \frac{1}{4}$$

بالتعويض في إحدى المعادلتين (I) و (III) نجد:

$$\rightarrow V = 2\left(\frac{3}{4}\right) + 4 = -2\left(\frac{3}{4}\right) + 7 = \frac{11}{2} = 5,5 \text{ u m}$$

0.5 ن

البرنامج النظير: (اللاعب B)

-2 كتابة البرنامج الخطي للمباراة: (اللاعب A)

$$\begin{aligned} \text{Max: } W &= Y_1 + Y_2 + Y_3 \\ \text{s/c } \begin{cases} 6Y_1 + 8Y_2 + 5Y_3 \leq 1 \\ 4Y_1 + 3Y_2 + 7Y_3 \leq 1 \\ Y_j \geq 0 \end{cases} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Min: } Z &= X_1 + X_2 \\ \text{s/c } \begin{cases} 6X_1 + 4X_2 \geq 1 \\ 8X_1 + 3X_2 \geq 1 \\ 5X_1 + 7X_2 \geq 1 \\ X_i \geq 0 \end{cases} \end{aligned}$$

$$V = \frac{1}{Z} = \frac{1}{W}, x_i = \frac{p_i}{V}$$

التمرين الثالث: (08 ن) إيجاد الحل بالطريقة الهنغارية الذي يعطي أفضل تخصيص: الوحدة: مليون و . ن

1.5 ن

/	1	2	3	4	5
A	4	6	10	5	6
B	7	4	M-	5	4
C	2	6	9	6	2
D	9	3	7	2	3
E	0	0	0	0	0

1.5 ن

/	1	2	3	4	5
A	6	4	0	5	4
B	3	6	M	5	6
C	8	4	1	4	8
D	1	7	3	8	7
E	10	10	10	10	10

		مصفوفة المراجعة الأولية				
		مصفوفة تكلفة الفرصة البديلة				
X	/	1	2	3	4	5
X	A	6	4	0	5	4
X	B	0	3	M	2	3
X	C	7	3	0	3	7
X	D	0	6	2	7	6
	E	0	0	0	0	0

2 ن

نلاحظ أن عدد المربعات المخصصة يساوي عدد الأسطر/الأعمدة لذلك الجدول يتيح إمكانية التخصيص الأمثل. بحيث تخصص:

/	1	2	3	4	5
X A	6	2	0	3	2
X B	0	1	M	0	1
X C	7	1	0	1	5
X D	0	4	2	5	4
X E	2	0	2	0	0

/	1	2	3	4	5
A	5	1	0	2	1
B	0	1	M	0	1
C	6	0	0	0	4
D	0	4	3	5	4
E	2	0	3	0	0

ن 1

ن 1

حافلة A يخصص للحى 1 بعائد تقدر بـ: 10 مليون و.ن

حافلة B يخصص للحى 2 بعائد تقدر بـ: 5 مليون و.ن

حافلة C يخصص للحى 4 بعائد تقدر بـ: 9 مليون و.ن

حافلة D يخصص للحى 3 بعائد تقدر بـ: 9 مليون و.ن

ن 1

بعائد أعظمي إجمالي تقدر بـ: 33 مليون و.ن و.ن Max : Z = 33000000 U. M

التمرين الرابع: (08 ن)

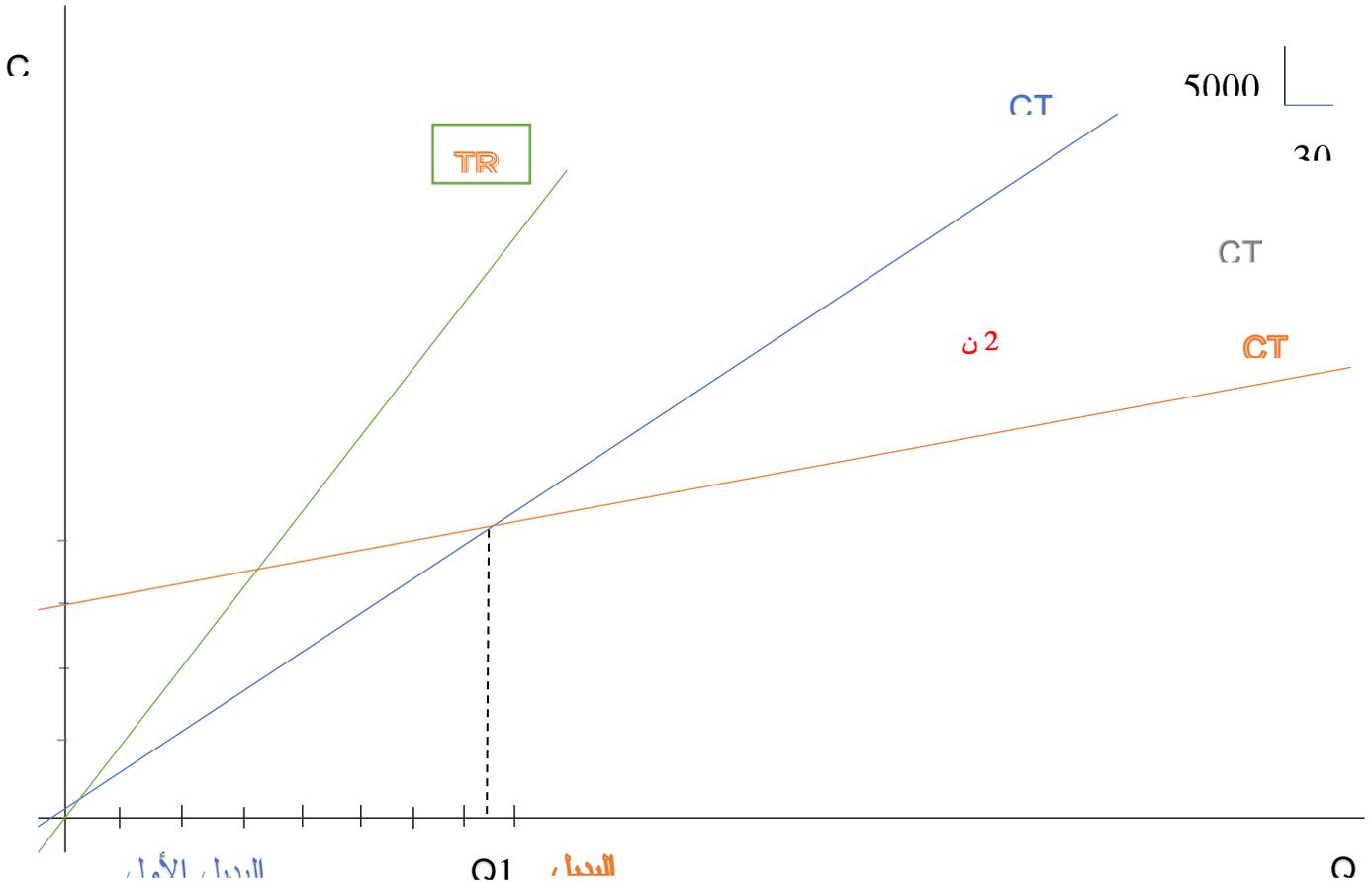
1- رسم منحنيات التكلفة الكلية لكل بديل، ثم تحدد على المنحنى مدى الحجم الذي يبين البديل الأفضل:

$$CT_1 = 350000 + 980Q$$

$$CT_2 = 1500000 + 240Q$$

$$TR = 2000Q$$

/	CT_1	CT_2	TR
0	350000	1500000	0
1200	1211000	1788000	2400000



في المجال $Q1$, $Q1$ [البديل الأول هو الأفضل، في المجال $Q2$, $Q2$ [البديل الثاني هو الأفضل، وعند $Q1 = Q2$

1554.0540 يصبح البديلين متساويين في الأفضلية. ن 1

2- إيجاد الكمية التي تمثل نقطة التعادل بين البديلين: نتحصل عليها من نقطة تقاطع التكاليف الكلية للبديلين.

$$CT_1 = CT_2 \rightarrow 350000 + 980Q = 1500000 + 240Q \rightarrow 740Q = 1\ 150\ 000$$

$$\rightarrow Q = 1554 u$$

1.5 ن

3- أوجد الموقع الأفضل الذي يحقق أعلى عائد باستخدام سعر بيع الوحدة يبلغ 2000 دينار في كل موقع.

الربح = رقم الأعمال (حجم المبيعات ضرب سعر البيع) ناقص (-) مجموع التكاليف (التكلفة الثابتة (+) حجم المبيعات ضرب التكلفة المتغيرة) 1.5 ن

$$Pr = Q * P - (FC + Q * VC)$$

$$Pr_1 = 25000(2000) - 350000 - 980(25000) = 47690\ 000\ DZ \quad \text{البديل الأول:}$$

$$Pr_2 = 30000(2000) - 1500000 - 240(30000) = -13500000\ DZ \quad \text{البديل الثاني:}$$

القرار: اختيار البديل الأول لأنه يحقق أعلى عائد للمؤسسة.

4- على اعتبار أن المؤسسة تملك المشروع الثاني فقط أوجد نقطة التعادل بالكمية والقيمة:

$$CT_3 = 1500000 + 240Q$$

1 ن

نقطة التعادل (كمية التعادل) = التكاليف الثابتة / (عدد الوحدات المباعة * سعر بيع الوحدة) * (عدد الوحدات المباعة * التكلفة المتغيرة للوحدة) = نقطة التعادل (كمية التعادل)

$$0 = BEC = \frac{FC}{Q * P - Q * VC}$$

- نقطة التعادل (كمية التعادل) = التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة

$$0 = BEC = \frac{FC}{P - MVC}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{1500000}{2000 - 240} = 852 \text{ وحدة}$$

$$0 = BEC = \frac{FC}{P - MVC} = \frac{1500000}{2000 - 240} = 852 u$$

- نقطة التعادل (بالقيمة) = كمية التعادل * سعر البيع = 2000 * 852 = 1704000 دينار

$$0 = \frac{FC}{1 - MVC/P} = \frac{1500000}{1 - 240/2000} = 1704545,45\ DZ$$

- تحديد كمية وقيمة الإنتاج المتوقع بيعه لتحقيق ربح مقداره 2500 دينار. 1 ن

✓ تحديد كمية الإنتاج المباع اللازم لتحقيق ربح مقداره 2500 دينار:

$$Q = \frac{FC + Pr}{P - MVC} = \frac{1500000 + 2500}{2000 - 240} = 853$$

الكمية اللازمة لتحقيق الربح المستهدف = 853 وحدة

✓ تحديد قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح مقداره 2500 دينار:

$$R = Q * P = 853 * 2500 = 2132500\ dz$$

قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المستهدف: 2 132 500 دينار

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
السنة: الأولى ماستر التخصص: إدارة أعمال دفعة: 2024 - 2026 السداسي الثاني
الإجابة النموذجية: مادة التسويق الإستراتيجي أستاذ المادة: د.بن زهيبية محمد المدة: ساعة ونصف

السؤال الأول (06 نقاط): قدم تعريفا دقيقا لكل مصطلح من المصطلحات التالية:

- مثلث التسويق الاستراتيجي: يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي المؤسسة Corporation، المنافسين Competitors والزبون Customer المعروفة بمثلث التسويق الاستراتيجي.
- سلسلة القيمة: هي مجموعة من سلاسل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة لخلق القيمة انطلاقا من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون.
- درجة نضج النشاط: هو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة ويقاس بمؤشرات عديدة.
- النمو الاختياري في مصفوفة ADL: تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه لوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- إستراتيجية انكماشية (نقاط الضعف × التهديدات): تتجه المؤسسة في هذه الوضعية إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجيات المجسدة في هذه الوضعية تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى..... الخ.
- إستراتيجية التميز: تقوم هذه الإستراتيجية على تمايز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة المعروضة في السوق، وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل مختلف عما يقوم به المنافسون.

السؤال الثاني (06 نقاط): اشرح الإستراتيجية التنافسية لبورتر.

الإستراتيجيات التنافسية لبورتر "Porter" تضم ثلاثة إستراتيجيات تنافسية أساسية هي قيادة التكلفة، التميز، التركيز، وهذا كما هو موضح في الشكل الموالي كما يلي:

طبيعة المستهلكين



من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا ما يلي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز، فمعظم المؤسسات تطمح أن تكون قائدا بالتكلفة من خلال تحقيق المنافسة السعرية الذي من شأنه أن يجلب أكبر قدر من المستهلكين الأمر الذي يسمح لها من الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. ولإستراتيجية قيادة التكلفة مجموعة من المحددات هي:

أ- **محدد منحى أثر الخبرة:** يقصد بأثر الخبرة أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتركمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحديّة بنحو 10% إلى 25%.

ب- **التوقيت:** فعامل الزمن يمكن أن يحقق للمؤسسة ميزة قيادة التكلفة، فإذا طرحت المؤسسة منتوجا يدخل لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة. حيث يعتبر عامل الزمن من الركائز الأساسية لأي إستراتيجية تنافسية، حيث تكون الفرص التسويقية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى.

ج- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** يعتبر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية من المحددات التي تؤثر على تكلفة الوحديّة.

د- **إقتصاديات السلم:** أي كلما ازداد الانتاج إنخفضت التكلفة الوحديّة، حيث ستوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة.

2- إستراتيجية التميز: تقوم هذه الإستراتيجية على تمايز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة المعروضة في السوق، وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل مختلف عما يقوم به المنافسون. وحسب بورتر فإن إستراتيجية التميز تتميز بتكلفة عالية نسبيا إلا أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين في السوق، حيث أن تحقيق التميز يمكن أن يكون في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق، التميز في شبكة التوزيع وغيرها، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة:

-التميز على أساس الجودة؛

-التميز عن طريق مدة حياة المنتج؛

-التميز عن طريق تغليف المنتج؛

-التميز عن طريق صورة العلامة.

3- إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية المؤسسة تركز جميع جهوداتها التسويقية على جزء سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من الزبائن لديهم حاجات ورغبات متجانسة، وهذه الإستراتيجية تأخذ شكلين هما:

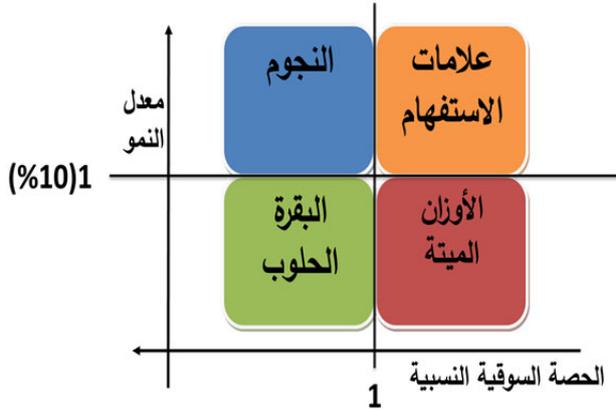
أ- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير

وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب- التركيز مع التمييز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو على مجموعة من المشتريين دون غيرهم ، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التميز في منتجاتها و إنشاء نوع من الولاء لعلامات منتجاتها.

السؤال الثالث (08 نقاط):

- المنتج 1:



معدل النمو = 14%

الحصة السوقية =

$$1.26 = 7882/9950$$

النجوم

الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها

المؤسسات في هذه المرحلة ما يلي:

- العمل على زيادة معدلات استخدام

المنتج بين المستهلكين؛

- خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب؛

- القيام بحملات ترويجية مكلفة ومتنوعة من أجل الاحتفاظ بالعملاء عبر إيجاد علاقة ارتباط قوية بالمنتج؛

- إيجاد طرق ابتكارية للدعاية والإعلان؛

- اتباع إستراتيجية هجومية أكبر من المرحلة السابقة؛

- إذا كانت المنتج من المنتجات المعمرة أو الصناعية يفضل تتبع سياسة البيع بالإئتمان.

- المنتج 2:

معدل النمو = 4%

$$0.04 = 99000/4232 =$$

الأوزان الميتة

الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في هذه المرحلة ما يلي:

- التقليل من عدد أنواع المنتجات المعروضة والاقترار فقط على الأنواع الرئيسية؛

- تخفيض تكاليف الترويج؛

- غالبا لا يتوقف عن إنتاج المنتج مادام المبيعات تغطي التكاليف؛

- عدم الاستثمار أكثر في المنتج.

- المنتج 3:

معدل النمو = 7%

$$1.26 = 600/760 = \text{الحصة السوقية}$$

البقرة الحلوب

الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في هذه المرحلة ما يلي:

- البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالي والبحث عن أسواق جديدة؛
- تطوير المنتج وظيفيا أو شكلا؛
- تعديل المزيج التسويقي للمنتج من حيث السعر، تنشيط المبيعات، التوسع في تقديم الخدمات التكميلية، زيادة منافذ التوزيع، ...؛
- التنوع في استخدام وسائل تنشيط المبيعات كالعينات المجانية، الجوائز، الهدايا، ...

- المنتج 4:

$$\text{معدل النمو} = 12\%$$

$$0.57 = 900/520 = \text{الحصة السوقية}$$

علامات الإستفهام

الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في هذه المرحلة ما يلي:

- زيادة الترويج؛
- إتباع الإستراتيجية الدفاعية في هذه المرحلة؛
- إتباع سياسة سعرية عن طريق تخفيض الأسعار؛
- الاستثمار أكثر في المنتج.



جامعة - تيسميسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموسم الجامعي 2025/2024



تخصص: إدارة الأعمال

السنة أولى ماستر

الإجابة النموذجية مقياس: تخطيط موارد المؤسسة ERP

الجواب الأول:

ERP: هو نظام إداري برمجي يستعمل قوة الحاسوب لدعم وجمع أنشطة المنظمة والسيطرة عليها من خلال قاعدة بيانات موحدة بالاعتماد على مجموعة متكاملة من النماذج التي تعمل بانسجام مع نظم معلومات المنظمة لخدمة جميع المستويات الإدارية.

SCM: تتضمن إدارة سلسلة التوريد جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى بضائع نهائية ووضعها في أيدي العملاء. ويمكن أن يشمل ذلك تحديد المصادر والتصميم والإنتاج والتخزين والشحن والتوزيع. تهدف إدارة سلسلة التوريدات إلى تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية ورضا العملاء.

Y2K Problem: يعود خطأ عام 2000 والمعروف أيضاً باسم مشكلة Y2K إلى الستينيات والسبعينيات عندما عمل مهندسو الكمبيوتر على برامج كمبيوتر معقدة، استخدموا رموزاً مكونة من رقمين لتمثيل السنة، على سبيل المثال، بدلاً من كتابة عام "1960"، استخدموا فقط "60"، كان السبب الرئيسي وراء ذلك هو توفير مساحة تخزين حيث كانت مكلفة للغاية، بالإضافة إلى ذلك، لم يتوقع المبرمجون أن تستمر البرامج حتى نهاية القرن، عندما اقتربت الألفية الجديدة، أدرك خبراء الكمبيوتر أن البرنامج سوف يتعرف على "00" اعتباراً من عام 1900 بدلاً من عام 2000.

:RICEF

أ- **التقارير Reports:** توجد تقارير بسيطة في نظام تخطيط الموارد، ولكن المطورين قد يحتاجون أيضاً لكتابة تقارير خاصة بالمنشأة؛

ب- **واجهات الربط Interfaces:** تربط بين اثنين أو أكثر من الأنظمة المختلفة، بحيث يمكن للبيانات أن تمر ذهاباً وإياباً، وغالباً ما يتم ربط نظام ERP مع الأنظمة القديمة التي يتم الاحتفاظ بها؛

ت- **التحويلات Conversions:** يدعم التحويل عملية ترحيل البيانات، وقد تكون هناك حاجة لكتابة برامج لاستخراج البيانات من الأنظمة القديمة وتحويلها في نظام تخطيط الموارد، تحول من شكل إلى آخر ومن نظام إلى آخر؛

- ث- التحسينات **Enhancements**: هي فواصل محددة سلفا في الشفرة الأساسية لتمكين العميل من إدخال البرمجة الخاصة به دون تغيير جذري في الشفرة الأساسية، وتوجد هذه وصلات في غالبية نظم تخطيط الموارد؛
- ج- النماذج **Forms**: تحتوي النماذج على تطوير برمجي يتعامل مع جلب البيانات اللازمة من نظام تخطيط الموارد واستخدامها لتحضير وثائق مخصصة.

الجواب الثاني:

تسمى المنهجية المتبعة لمقارنة متطلبات عمل المنشأة مع ما تقدمه نظم تخطيط الموارد قيد الدراسة بـ تحليل الفجوات/المواءمة **Fit/gap analysis**، والمقصود بالمواءمة **fits** هو أن النظام يلاءم ويتطابق الوظائف المطلوبة من قبل المنشأة، أما المقصود بالفجوات **gaps** فهي وظائف المنشأة التي لا يوفرها النظام، وبطبيعة الحال كلما زادت الوظائف غير المتوفرة في النظام **gaps** كلما تناقصت فرص هذا النظام في أن تتبناه المنشأة.

الجواب الثالث:

بعض المسؤوليات المنوطة باللجنة التوجيهية:

- وضع أهداف المشروع؛
- تحديد النطاق والتوقيت؛
- اعتماد منهجية اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- اختيار مدير المشروع؛
- اعتماد الخبراء الاختصاصيين؛
- تحديد وترتيب أولويات عوامل النجاح والمتطلبات الأساسية؛
- اعتماد المزودين المحتملين لنظام **ERP**؛
- اعتماد قائمة المرشحين من المزودين.

الجواب الرابع:

إدارة التغيير: هي إطار معرفي يهتم بالتغيير ضمن حدود أو سياق المنشأة، هو منهجية هيكلية لنقل الموظفين من النقطة (أ) ما قبل التغيير إلى النقطة (ب) ما بعد التغيير، أي تدريب كل الموظفين بشكل جيد وتشغيل إجراءات العمل الجديدة.

أنموذج إدارة التغيير لتطبيق نظام ERP: لمساعدة الإدارة العليا لحل المشكلات التنظيمية المعقدة لمقاومة العاملين

تطبيق نظام ERP تم اقتراح إطار لإدارة التغيير مرتبط بنظام ERP يتكون من ثلاث مراحل، هي:

1. **مرحلة صياغة المعرفة:** يتم في هذه المرحلة تحديد مواقف المستخدمين (الأفراد أو الفرق) المؤثرة من خلال طرح

مجموعة من الأسئلة: (من سيقاوم التغيير، ما هي حاجاتهم، ما المعتقدات التي يملكونها، ما هي مصالحهم)، والإجابة على

هذه الأسئلة تمثل نقطة البداية في تحديد مصادر مقاومة العاملين لنظام ERP؛

2. **مرحلة تطبيق الاستراتيجية:** من خلال محاولة التأثير في المكون المعرفي لدى المستخدمين، والاستراتيجية الرئيسية

لتحقيق هذا الهدف هو الاتصال، ووحدة من استراتيجية الاتصال الفعال هو إعلام المستخدمين بفوائد نظام ERP،

(مثلاً: أعلامه بأن نظام ERP هو فرصة لتعزيز وظيفته مما يجعلها أكثر جاذبية مع الحد الأدنى من الكلف الإضافية،

والتدريب يوفر فرصة جيدة للمساعدة على التكيف مع التغيير)، بالإضافة إلى الاهتمام بتوقيت ولولد النظام الجديد، إذ

أن تقديم النظام دون الأخذ بعين الاعتبار استعداد العاملين سيتسبب بفشل تطبيقه.

3. **مرحلة تقييم الحالة:** عملية رصد استراتيجيات التغيير وتقييمها، ويجب على الإدارة العليا التأكد من أن قلق

العمال ومقاومتهم لتطبيق نظام ERP هو تحت السيطرة، وفي هذه المرحلة تتوفر معلومات التغذية العكسية والتي قد

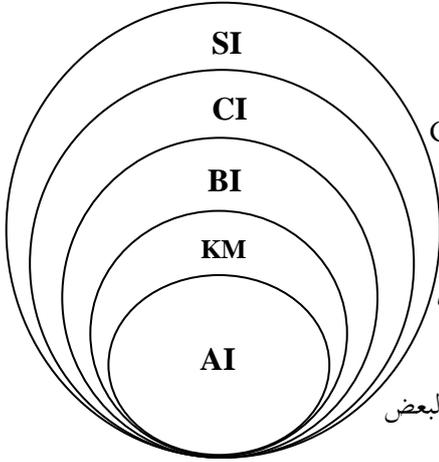
تكون إيجابية بمعنى أن الأداء المسجل لجهود المقاومة المضادة يجب أن تبقى، أما في حالة التغذية العكسية سلبية، وأنه لا

تزال هناك مقاومة لتطبيق النظام في هذه الحالة ينبغي على الإدارة العليا بذل الجهود لفهم الخطأ، مثلاً قد ترغب الإدارة

العليا إعادة تحديد احتياجات المستخدمين أو إعادة تقييم استراتيجيات إعادة التغيير لإيجاد تناسب مقبول بين الطرفين.

.....: الفوج: الاجابة النموذجية
--------------	--------------------------

أجب عن الاسئلة التالية: 06 نقاط

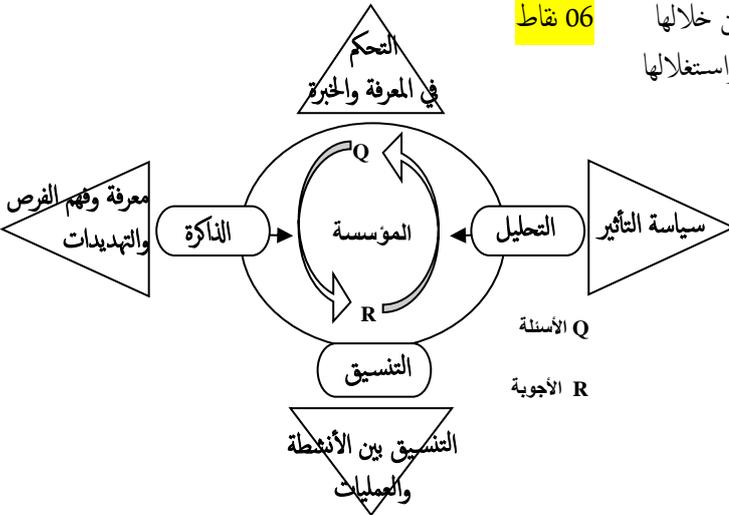


1. اذكر أنواع الذكاء الموجودة في المنظمات الاقتصادية وشرحها والعلاقة بينها باختصار .
الذكاء الصناعي Artificial Intelligence وإدارة المعرفة: Knowledge Management
ثم ذكاء الأعمال Business Intelligence الذكاء التنافسي Competitive Intelligence
وصولاً إلى الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence
..... يجب على الطالب ان يذكر علاقة كل نظام بالنظام الذي يليه من ناحية المعلومات التي تم
دراستها والاهتمام والمجالات التي يساهم فيها كل نظام، زالتطرق إلى أن كل هذه الانواع موجودة في
المنظمة أو هي مستويات إدارية ومعلوماتية وتمثل ذكاء أو استخبارات بالنسبة للمنظمة،
وتساعد على سيرها وتحقيق أهدافها والشكل الموالي يظهر هذه الأنواع وكيفية ارتباطها بعضها البعض

06 نقاط

2. يشير الشكل لأهداف ومكونات الذكاء الاقتصادي التي تمكن من خلالها
المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الحصول على المعلومات واستغلالها
والاجابة على العديد من الاسئلة بي

- أكل الشكل بملاً الفراغات بالمصطلحات المناسبة



1. سياسة التأثير؛
2. التحكم في المعرفة والخبرة؛
3. معرفة وفهم الفرص والتهديدات؛
4. التنسيق بين الأنشطة والعمليات
5. التنسيق؛
6. التحليل؛
7. الذاكرة.

ثم اشرح بشكل مختصر مفهوم الشكل مستعينا بمفهوم ذكاء الاعمال.

الشرح:

. المنظمة خلال فترة وجودها وتنافسها تعمل على الاجابة على العديد من الاسئلة وتحليلها في كل من بيئتها الداخلية من أجل التنسيق
بين الانشطة والعمليات الداخلية بالاضافة إلى التعرف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والعمل على مفهوم قواعد البيانات
والذاكرة؛ من جهة ومن جهة ثانية بفإن المنظمة تعمل على التحكم والبحث عن المعرفة والخبرة خارجياً وداخلياً من أجل تعزيز مفهوم
التأثير أو سياسة التأثير؛ فعملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية
أو علمية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المنظمة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار تمثل هذا المفهوم ذكاء الاعمال والبحث
عن المعلومات.

