



المسابقة الوطنية للالتحاق بالتكوين في الدكتوراه بعنوان السنة الجامعية 2021-2022

الامتحان الثاني: مادة الإدارة الاستراتيجية  
الموضوع الثالث

**السؤال الأول (6 نقاط):** عرف المصطلحات التالية:

- الكفاءات المحورية (الجوهرة).
- طبيعة الميزة التنافسية التي يحققها كل اقتصاديات الحجم ومنحنيات التعلم.
- التجزئة الاستراتيجية.

**السؤال الثاني (6 نقاط):** من بين وضعيات مصفوفة BCG هي الوضعية الكارثية، ماذا نقصد بها؟ وما القرارات التي من الممكن أن تتخذها المؤسسة؟

**السؤال الثالث (8 نقاط)**

مؤسسة يسير مؤسسة ناشئة (start-up) تم إطلاقها سنة 2017 من طرف مهندسين جزائريين زاولا دراستهما بالجزائر، ثم أكملتا الدراسات العليا في كل من كندا وأمريكا. تتواجد حاليا على مستوى خمس دول الجزائر، تونس، المغرب، فرنسا وكندا وتطمح لدخول بعض أسواق غرب إفريقيا.

حسب إحصائيات 2020، شغلت المؤسسة 250 موظف دائم، وأكثر من 11.000 سائق، حيث تعد أكبر مؤسسة توظف مهندسين في المغرب العربي. سميت بهذا الاسم حاملا شعار تيسير حياة الناس. حيث تحاول نشر الثقة بين الناس من خلال الاتصال المباشر بين السائق والزبون. إذ حظيت بالإقبال الكبير من طرف العملاء، نظرا للخدمات السريعة التي تقدمها لزبائنها، إضافة إلى أسعارها التنافسية التي هي في متناول الجميع، ما جعلها تلقى رواجا كبيرا في وقت قياسي. أطلقت المؤسسة العديد من الخدمات (منتجات) منها تأجير السيارات بسائق، يسير فود، يسير ماركت، يسير بيزنس لتوسيع قائمة خدماتها واقتحام أسواق جديدة.

الأسئلة:

1. حدد عناصر التوجه الاستراتيجي (الهوية الاستراتيجية) للمؤسسة، مع التبرير.
2. يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاندماج (التكامل). ما نوع هذا الاندماج؟ برر إجابته وما هي إيجابياته وسلبياته؟
3. بدخول المؤسسة لعالم التجارة الالكترونية (يسير ماركت)، حدد الدوافع الاستراتيجية لاتخاذ هذا القرار، وما طبيعة الأخطار المترتبة عنه. برر إجابته.
4. نمت المؤسسة على المستوى الدولي بشكل ملفت للانتباه. بماذا تفسر هذا التوجه؟ برر إجابته.
5. حدد مفاتيح نجاح هذه المؤسسة.



جامعة عمار ثلجي - الأحياء  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مسابقة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د للسنة الجامعية 2022/2021



قسم : علوم التسيير

بتاريخ 2022/02/24

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية  
المقياس المشترك: الاقتصاد الجزئي

العدة : 13:00 - 14:30

المعامل: (01)

### الموضوع الثالث

#### السؤال الأول: (06 نقاط)

- ما هو الكارتل وكيف يعمل؟
- هل يدخل المنتجون القلة في منظمات سعرية أو غير سعرية؟ لماذا؟
- يحتاج بعض المنتجين خلال فترة معينة إلى زيادة إيراداتهم الكلية، فهل يقومون بخفض سعر منتجاتهم أو يقومون بزيادتها؟ وإلى أي مدى تخفض أو ترفع الأسعار؟

#### السؤال الثاني: (06 نقاط)

لتكن لديك دالة الانتاج التالية:  $Q = 3L^{2/3}K^{1/2}$  حيث:  $L, K$  هما على التوالي كميات عوامل الانتاج لعنصري العمل ورأس المال، وإذا كان  $P$  سعر الوحدة الواحدة من المنتج  $P_K$  سعر الوحدة الواحدة من العمل  $P_L$  سعر استخدام الوحدة الواحدة من رأس المال. وللمدركات التخرج في الجزائر

المطلوب:

- أوجد صيغة الطلب على العمل عندما يكون رأس المال  $K = 9$ ؟
- مع الغاء فرضية ثبات عامل رأس المال أوجد معادلة مسار التوسع؟
- إذا كان سعري العمل ورأس المال هما على التوالي: 10، 15 والميزانية المخصصة للانتاج تبلغ 60 وحدة نقدية أوجد الكمية المثلى من  $L$  و  $K$ ؟

#### السؤال الثالث: (08 نقاط)

لديك دالتي الطلب السوقى والعرض السوقى التالية:  $Q_d = 480 - 2P$  و  $Q_s = 160 + 3P$   
دالة التكاليف الكلية للمؤسسة على النحو التالي:  $TC = 12 + 8Q + 4Q^2$

المطلوب:

- أوجد سعر وكمية التوازن السوقى؟
- احسب الكمية التي تقوم بعرضها المؤسسة في السوق بحيث تعظم الربح؟
- ما هو عدد المؤسسات المتواجدة في السوق عند التوازن؟ وما هو نوع هذا السوق؟
- احسب الربح المحقق من طرف المؤسسة عند التوازن؟
- قدم الطريقة الرياضية لإحداث التوازن على الأجل الطويل؟ وكم سيكون عدد المؤسسات في السوق؟



بتاريخ 2022/02/24

العدد : 2 منا

جامعة عمار ثلجي - الأوط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مسابقة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د للسنة الجامعية 2021/2022

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية  
المقياس: القيادة والكفاءات المقاولاتية



قسم: علوم التسيير

المعامل: 3

### الموضوع الأول

#### السؤال الأول: (8 نقاط)

- تسعى المشاريع المقاولاتية (ريادة الأعمال) إلى كسب رضا الزبائن، وزيادة حصتها السوقية، لتحقيق التميز والريادة في سوق تنافسية. من خلال اعتماد استراتيجيات الريادة (المقاولاتية).
- 1- أذكر بإيجاز الاستراتيجيات المقاولاتية التي تحقق الريادة والتميز للمشاريع المقاولاتية ؟
  - 2- ما هي الدوافع التي تقود الفرد لخوض مجال المقاولاتية وفق A.shapero و L. sokol .

#### السؤال الثاني: (6 نقاط)

- 1- من خلال مصدر القوة، كيف يمكن التمييز بين القائد والمسير؟
- 2- أذكر الفرق بين القيادة في المقاربة الأفقية والقيادة في المقاربة الهرمية.
- 3- ما هي محددات القيادة التحويلية حسب Bernard Bass ؟

#### السؤال الثالث: (6 نقاط)

- 1- يرى Guy Le Boterf بأن الكفاءات الجماعية هي التي تُنتج الكفاءات الفردية.
  - 1.1- ما المقصود بالكفاءات الجماعية؟
  - 2.1- كيف يتم بناء الكفاءات الفردية انطلاقاً من الكفاءات الجماعية؟
- 2- تتميز الكفاءات بالتجريدية والديناميكية والتقاطعية، إشرح ذلك باختصار.

|                     |                          |                            |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|
| Filière :           | علوم التسيير             | الشعبة:                    |
| Spécialité :        | الإدارة الإستراتيجية     | التخصص:                    |
| Épreuve 2 :         | أسس الإدارة الإستراتيجية | الامتحان الثاني :          |
| Variante 3          |                          | الموضوع الثالث             |
| Coefficient : 03    |                          | المعامل: ثلاثة (03)        |
| Horaire : à 15 : 00 |                          | التوقيت: على الثالثة زوالا |
| Durée : 02 h 00     |                          | المدة: ساعتان (2سا)        |

الجزء الأول: (4.5 ن)

حدد الفرق بين المصطلحات التالية باختصار:

1. حقوق الامتياز والتراخيص: المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
2. قيادة التكلفة وتخفيض التكلفة:
3. منحى التعلم ومنحى الخبرة.

الجزء الثاني: (7.5 ن)

I- تعدد النماذج الخاصة بتحليل أصحاب المصلحة التي تساعد على معرفة كيفية ودرجة تأثيرهم على المؤسسة وكذلك كيفية ودرجة تأثيرهم بها؛ اشرح نموذج التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح؟

II - حدد نوع الإستراتيجية المستخدمة بدقة عالية في كل حالة من الحالات التالية:

1. قامت المؤسسة بإلغاء جزء من أعمالها بسبب ضعف الحصة السوقية لفترة معتبرة؟
2. قامت مؤسسة سياحية بإبرام عقد مع مؤسسة صغيرة لتنفيذ بعض أنشطتها وفق شروط محددة؟
3. قامت مؤسسة A و B رائدتين في سوق العطور، بخفض كميات الإنتاج المطروحة ورفع الأسعار بهدف زيادة الأرباح بموجب اتفاق ضمني؛ مما تسبب في خسائر للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة أخرى؟

الجزء الثالث: دراسة حالة (8 ن)

زودتكم مؤسسة مختصة في صناعة نوعين من المنتجات (DAS1 و DAS2). وتنتج 4200 وحدة في الشهر منها 2700 من DAS1 وبسعر 300 دج/و، وأما DAS2 فبسعر 360 دج/و. وتصرف منتوجاتها في سوق احتكار القلة الثنائي (Oligopole Bilatérale). أولاً: بالنسبة للقوة التنافسية للشركة لكل وحدة عمل:

| DAS  | المعايير                                       | الوزن | التقدير | P*N الوزن الترجيحي |
|------|--|-------|---------|--------------------|
| DAS1 | حصة المؤسسة من السوق:                          | 0.3   | 4.5     | 1.035              |
|      | درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الانتاجية         | 0.47  | 3.5     | 1.645              |
|      | نقطة القوة التنافسية للمؤسسة في الوحدة الأولى  | 0.3   | 4       | 0.7                |
| DAS2 | درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة                | 0.18  | 4       | 0.72               |
|      | مقدرة الأفراد                                  | 0.55  | 4       | 6.000              |
|      | نقطة القوة التنافسية للمؤسسة في الوحدة الثانية | 0.2   | 4       | 0.8                |

ثانياً: بالنسبة لجاذبية القطاع لكل وحدة عمل:

| DAS  | المعايير                               | الوزن | التقدير | P*N الوزن الترجيحي |
|------|--|-------|---------|--------------------|
| DAS1 | حجم السوق                              | 0.53  | 4       | 2.12               |
|      | معدل النمو في السوق                    | 0.53  | 4.5     | 2.385              |
|      | نقطة جاذبية القطاع للوحدة الأولى       | 0.53  | 4       | 2.12               |
| DAS2 | درجة استخدام العوامل المتاحة في القطاع | 0.43  | 3       | 1.29               |
|      | درجة التمايز التكنولوجي في القطاع      | 0.43  | 3       | 1.29               |
|      | نقطة جاذبية القطاع للوحدة الثانية      | 0.43  | 3       | 1.29               |

طلوب:

- أكمل الجدولين السابقين مع العلم أن المؤسسة تعتمد في تحليلها لوحدات أعمالها على مصفوفة McKinsey؟
- قيم حقيبة أعمال المؤسسة مع العلم أن الحصة السوقية للوحدة الأولى تمثل 30% أما حصة الوحدة الثانية فتمثل 20%. مع العلم أن قطر الدائرة الأكبر يساوي 3 سم؟
- استشارتك المؤسسة لاتخاذ قرارات إستراتيجية لوحدتي أعمالها بماذا تنصحها؟ ملاحظة: الزوايا الغير مشطبة في الدوائر تمثل رقم الأعمال



المسابقة الوطنية للاتصال بالتكوين في الدكتوراه بعنوان السنة الجامعية 2021-2022

الامتحان الأول: المادة المشتركة (إحصاء 1، 2، 3)  
الموضوع الثاني

التمرين 1: (06 نقاط)

مصنع لإنتاج مصابيح التلغزيون ينتج نوعين منها A و B والعمر الإنتاجي لهما بالساعة هو:  $\bar{X}_A = 1495$  و  $\bar{X}_B = 1875$  الحرف لهما المعياري بالساعة  $\sigma_A = 280$  و  $\sigma_B = 310$ . ما هو النوع الذي له أكثر:

- 1- تشتت مطلق.
- 2- تشتت نسبي مع شرح النتيجة.

التمرين 2: (07 نقاط)

تم تنظيم مسابقتين للدكتوراه، الأولى بجامعة قسنطينة 2 (فتحت 7 مناصب بحضور 360 مترشح)، الثانية بجامعة سطيف (فتحت 3 مناصب بحضور 150 مترشح). بافتراض أن كل المترشح غير على نفس الفرص من الاستعداد:

1. ما هي حظوظك في النجاح في مسابقة الدكتوراه المنظمة من طرف جامعة قسنطينة 2؟
2. ما هي حظوظك للنجاح في كلتا المسابقتين في آن واحد؟
3. في حالة تنظيم المسابقتين في نفس اليوم، ما هي المسابقة التي ستجتازها وفقا لمنطوق إحصائي؟

التمرين 3: (07 نقاط)

مجتمع حجمه 900 وسطه الحسابي 20 والانحراف المعياري 12. ستخرج كل العينات الممكنة ذات الحجم n.

المطلوب:

- 1- أوجد توزيع المعاينة للوسط الحسابي في كل حالة:  
أ- حجم العينة يساوي 36.  
ب- حجم العينة يساوي 64.
- 2- في كل حالة من الحالتين السابقتين أحسب احتمال أن يكون الوسط الحسابي للمعينة محصور بين 18 و22.

ملاحظة: الجداول الإحصائية خلف الصفحة