

الإجابة النموذجية للامتحان الاستدراكي في مادة تسيير المؤسسة

أجب عن الأسئلة التالية بدقة ووضوح:

1. تتميز عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بمجموعة من الظروف المميزة للسير العام لمراحلها، أذكرها مع

الشرح؟ (04ن)

تتميز عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الظروف المميزة للسير العام لمراحلها تتمثل في:

أ. التأكد أو عدم التأكد: حيث قد تتوفر لدى متخذ القرار معلومات وافية وشاملة وأكيدة تسمح له بالتأكد التام من المعلومات المتعلقة بطبيعة المشكلة وطبيعة البدائل وأحسن بديل لحلها وهنا نقول أن عملية اتخاذ القرار من خلال اختيار البديل المناسب لحل المشكلة قد تميزت بالتأكد، في حين نجد أن متخذ القرار في الكثير من الحالات قد لا تتوفر لديه المعرفة التامة بمراحل وظروف اتخاذ القرار فنقول أنها تميزت بعدم التأكد. (02ن)

ب. المخاطرة: إن عملية اتخاذ القرار تتوفر على درجة معينة قد ترتفع وقد تنخفض من المخاطرة والمرتبطة أساسا بالقدرة على توفير معلومات عن نتيجة اتخاذ القرار وهي مرتبطة أساسا بالتخطيط وإمكانية التنبؤ بالمتغيرات التشغيلية في الأساس محور اتخاذ القرار. (02ن)

2. أذكر مع الشرح مختلف المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية؟ (06ن)

يمارس التسيير الإستراتيجي انطلاقا من مجموعة متسلسلة من المراحل والخطوات، يمكننا توضيحها كالاتي:

أ. مرحلة التحليل الاستراتيجي: يتم خلال هذه المرحلة الأولى تحليل المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية. حيث يهدف تحليل المحيط الداخلي من أجل تقييم الموارد والإمكانات المتوفرة. بالإضافة لتحليل المحيط الخارجي، من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة. حيث يتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المحيط الخارجي العام، إذ يعتمد في ذلك على نموذج PESTEL، الذي يصنف عناصره إلى ستة أجزاء هي: المحيط السياسي، المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي والثقافي، المحيط التكنولوجي، المحيط البيئي والمحيط القانوني. وبالإضافة لذلك، يتم تحليل المحيط التنافسي، من خلال تحديد ودراسة قوى المنافسة المختلفة للمشكلة للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. يعتمد في هذه المرحلة على نموذج العوامل الخمسة للمفكر Michael Porter. (02ن)

ب. مرحلة صياغة الإستراتيجية: خلال هذه المرحلة، يتم إجراء الصياغة الفعلية للإستراتيجية التي ستنبأها المؤسسة خلال المستقبل، وذلك من قبل إدارتها العليا. فبناء على نتائج المرحلة الأولى، يتم التوصل للمنتجات أو خدمات الواجب إنتاجها مستقبلا والأسواق المستهدفة، والتي ستضمن لها التموين التنافسي الصحيح في وجه المنافسين، باعتبارها تتضمن مستوى منخفض من المنافسة. (02ن)

ج. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها: خلال هذه المرحلة الثالثة والأخيرة يتم الشروع في التنفيذ الفعلي لمضمون الإستراتيجية، من خلال تفعيل جميع الأنشطة والوظائف المرتبطة بإنتاج وتسويق وتمويل المنتجات والخدمات. بالإضافة للرقابة على تنفيذها، من خلال إجراء مقارنات واسعة لمضمون الإستراتيجية المراد تجسيدها والتنفيذ الفعلي لها، وما يتضمنه ذلك من تصحيح للانحرافات. (02ن)

3. أذكر بشرح مختصر مختلف الأنشطة الممارسة ضمن الوظيفة الإنتاجية؟ (07ن)

تدرج ضمن وظيفة الإنتاج العديد من الأنشطة والمهام الفرعية، المرتبطة بالحصول على جميع الموارد الاقتصادية وإدارتها بصورة تتحقق معها التكلفة المنخفضة والجودة المرتفعة والوقتية، حيث يمكننا ذكرها في الآتي:

- أ. **التخطيط الخارجي للموقع:** التخطيط الخارجي للموقع نشاط يعنى باختيار مكان إنشاء مصنع المؤسسة. **01ن**
- ب. **التنظيم الداخلي للمصنع:** التنظيم الداخلي للمصنع أو التخطيط الداخلي للتسهيلات عبارة عن نشاط يعنى بتحديد الموقع النسبي للآلات المستعملة في الإنتاج. فهو إذن نشاط يهتم بإيجاد أفضل توليفة لموقع الأقسام التي تتكون منها ورشة المؤسسة، والتي يتحقق في ظلها الاستغلال الأمثل للعمال والمعدات والمساحات. **01ن**
- ج. **تخطيط الطاقة الإنتاجية:** ترتبط الطاقة الإنتاجية بعمليات التنبؤ بالطلب على مختلف المنتجات والخدمات. حيث تشير لمجموعة من القرارات المرتبطة بكمية الإنتاج للمؤسسة، خلال المدى الطويل والمتوسط والقصير. **01ن**
- د. **تصميم المنتج والعمليّة:** ترتبط عملية تصميم المنتج بطبيعة النظام التحويلي وما يتضمنه من عمليات إنتاجية. لذلك فإن تصميم النظام الإنتاجي يعتمد على طبيعة تصميم المنتج، لأن تكلفة الإنتاج وجودته ووقتيته يرتبطون جميعهم بطريقة ترابط العمليات والأنشطة المتداخلة واللازمة للحصول على منتج نهائي بمواصفات محددة وخلال زمن معين. **01ن**
- هـ. **التخطيط الإجمالي للإنتاج:** التخطيط الإجمالي للإنتاج عملية تعنى بوضع خطة الإنتاج الإجمالية، التي تتضمن تحديد كمية المنتجات والخدمات الواجب إنتاجها، خلال فترة زمنية عادة ما تتراوح بين 03 و18 شهر (أي على المدى المتوسط). فهو إذن نشاط يرمي لتحقيق الموائمة بين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في المدى المتوسط وحجم الطلب على منتجاتها. **01ن**
- و. **جدولة الإنتاج:** وتعني تحديد جميع الأنشطة والعمليات اللازمة للحصول على المنتجات والخدمات وتواريخ الانتهاء من إنتاجها، وخلالها يتم اتخاذ مجموعة من الأوامر الفعلية المتعلقة بالمنتجات المراد تصنيعها. **01ن**
- ز. **الإنتاج في الوقت المحدد:** يعرف على أنه نظام يقوم على مبدأ توصيل جميع المواد الأولية والتوريدات والمنتجات النصف المصنعة إلى المصنع وقت الحاجة إليها. أي عند حلول الزمن الفعلي لاستخدامها بنقل المنتجات والخدمات إلى العملاء مباشرة عند الانتهاء من العمليات الإنتاجية. **01ن**

4. ما حدد مختلف الفروق الموجودة بين الهياكل التنظيمية الوظيفية والهياكل التنظيمية المرنة؟ (03ن)

تختلف الهياكل التنظيمية الوظيفية عن الهياكل التنظيمية المرنة وفقاً للآتي:

- أ. الهياكل التنظيمية المرنة تتميز بسرعة انتقال البيانات والمعلومات من خارج المؤسسة إلى داخلها وبين أجزائها الداخلية، على عكس الهياكل التنظيمية الوظيفية التي تتميز بالبطء. **01ن**
- ب. الهياكل التنظيمية المرنة تتميز بالتحكم في تكاليف المنتجات والخدمات، على عكس الهياكل التنظيمية الوظيفية التي تتميز بتحقيق تكاليف إضافية. **01ن**
- ج. الهياكل التنظيمية المرنة تتميز بسهولة التحكم في جودة المنتجات والخدمات، انطلاقاً من القضاء على مسببات الجودة الضعيفة من مصدرها وقبل وقوعها، على عكس الهياكل التنظيمية الوظيفية. **01ن**

