

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية علوم التسيير

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية للسداسي الرابع

مقياس: تسيير المؤسسة

إجابة السؤال الأول (3,5 ن)

1- حساب نسبة الفعالية (Effectiveness) للمصنع

الفعالية تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بغض النظر عن التكاليف، حيث:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة الفعلية}}{\text{الهدف المخطط}} \times 100$$

حيث لدينا من المعطيات: الهدف = 1000 وحدة منتجة؛ الكمية المنتجة فعليا: 900 وحدة.

$$\text{نسبة الفعالية} = \frac{900}{1000} \times 100 = 90\%$$

2- حساب نسبة الكفاءة (Efficiency) في استخدام الموارد (المواد الخام)

الكفاءة تقيس مدى حسن استغلال الموارد (هل استهلكنا أكثر أم أقل مما ينبغي لإنتاج الـ 900 وحدة؟)

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{التكاليف المخططة للمخرجات الفعلية}}{\text{التكاليف الفعلية}} \times 100$$

- التكلفة المعيارية للوحدة الواحدة = 50 دولار وبالتالي فإن التكلفة التي "كان ينبغي" إنفاقها لإنتاج

$$900 \text{ وحدة هي: } 50 \times 900 = 45000 \text{ دولار؛}$$

- ومن المعطيات، التكلفة الفعلية لإنتاج 900 وحدة هي: 40500 دولار؛

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{45000}{40500} \times 100 = 111.1\%$$

3- تحليل أداء المصنع وفقا للنتائج المتحصل عليها في السؤالين السابقين

مؤشر الأداء	النتيجة	التعليق
الفعالية	90%	تعاني المؤسسة من نقص في الفعالية، لأنها لم تصل إلى الهدف المخطط (نقص في عدد الوحدات المنتجة قدره 100 وحدة)
كفاءة استخدام الموارد	111.1%	تتميز المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام الموارد (المواد الخام)، حيث تجاوزت التوقعات، وتمكنت من تحقيق وفورات (تمكنت من إنتاج الوحدة الواحدة بتكلفة أقل من المتوقع)

الخلاصة: من حيث الفعالية: المصنع لم يحقق الهدف المخطط من حيث حجم الإنتاج (90%)، قد يكون ذلك بسبب عوائق تنظيمية أو تشغيلية (أعطال، نقص اليد العاملة، تأخر الإمدادات بالمواد من الممونين....)؛ أما من حيث الكفاءة في استخدام المواد الخام فالمصنع استخدمها بكفاءة عالية تجاوزت 100 %، ويمكن إرجاع ذلك إلى الرشادة في استخدام الموارد وقلة الهدر.

إجابة السؤال الثاني: (5,5)

في مؤسسة إنتاجية، قام المسؤولون خلال المرحلة الأولى من العملية التخطيطية بتحديد الهدف التالي: "زيادة الحصة السوقية وتحسين مستوى رضا الزبائن خلال السنة القادمة"

1- تحليل هذا الهدف في ضوء خصائص نموذج SMART ، مع تبيان مدى توفر كل خاصية فيه:

إن نموذج Smart للهدف يبين الخصائص الواجب توفرها في أهداف المؤسسة أثناء القيام بوظيفة التخطيط حتى تكون موجهة للسلوك ودافعة لجهود الأفراد والجماعات، وكلمة SMART هي اختصار للخصائص التالية: (1) أهداف محددة [Specific]، (2) قابلة للقياس [Mesurable]، (3) متفق عليها [Agreed]، (4) واقعية [Realistic]، (5) محددة بوقت [Timely]؛ ومن خلال قراءة الهدف الذي وضعته المؤسسة والمتمثل في "زيادة الحصة السوقية وتحسين مستوى رضا الزبائن خلال السنة القادمة"، يمكن القول أن هذا الهدف لا تتوفر فيه جميع الخصائص لنموذج SMART بل تتوفر فيه بعضها بشكل كامل والبعض بشكل نسبي مع وجود خصائص يصعب الحكم على مدى توافرها؛ ويمكن تحليل ذلك في الجدول التالي:

الخصائص SMART للهدف	مستوى التوافر	التحليل
محدد [Specific]	متوفرة نسبيا أو جزئيا	فالهدف يبين المجالين اللذين يتوجب أن تتحسن فيهما الشركة وهما: (1) زيادة الحصة السوقية للشركة، (2) تحسين مستوى رضا الزبائن؛ لكنه لم يحدد بدقة مقدار التحسن ولا كيفية تحقيق ذلك.
قابلية القياس [Mesurable]	غير متوفرة	الهدف لم يحدد نسبة الزيادة في الحصة السوقية، ولم يبين رضا الزبائن المستهدف، ما يجعل قابلية الحكم على نجاح تحقيق الهدف غير دقيقة
متفق عليه [Agreed]	غير واضحة	لا يمكننا الحكم على مدى توافر هذه الخاصية في الهدف، لأننا لا يمكننا أن نعرف إذا كان الهدف محل اتفاق بين الإدارة والأطراف المعنية بتحقيقه

واقعي [Realistic] 0.25	متوفرة نسبيا 0.25	يبدو الهدف واقعي نسبيا لأنه هدف لجميع المؤسسات، طبعاً إذا توفرت لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيقه. 0.25
محدد بوقت [Timely] 0.25	متوفرة 0.25	تم ربط الهدف بفترة زمنية وهي السنة القادمة. 0.25

2- إعادة صياغة هدف المؤسسة حتى تتوفر فيه جميع الخصائص المختصرة في كلمة SMART:

يمكننا اقتراح صياغة أفضل للهدف تجعله شاملاً للخصائص المطلوبة في نموذج SMART مثل: "زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة 5% وتحسين مستوى رضا الزبائن ليصل إلى 80% بنهاية سنة 2026؛ وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتنا وتسعيرها بما يتناسب مع القدرة الشرائية وتطوير خدمات ما بعد البيع"؛ من خلال الصياغة الجديدة يمكن القول أن الهدف:

- (1) محدد: زيادة الحصة السوقية وتحسين رضا الزبائن من خلال إجراءات واضحة؛ 0.25
- (2) قابل للقياس: زيادة الحصة السوقية بنسبة 5% والوصول بمستوى رضا الزبائن إلى 80%؛ 0.25
- (3) واقعي: قابل للتحقيق إذا رصدت له الإمكانيات اللازمة في بيئة تتميز بمستوى مقبول من التأكد؛ 0.25
- (4) متفق عليه: هذه الخاصية من المفروض أن تتوفر حتى يمتلك الأفراد الدافع والحافز اللازمين للاجتهاد لتحقيق الهدف؛ 0.25
- (5) محدد زمنياً: نهاية سنة 2026. 0.25

السؤال الثالث: أجب بصحيح أو خطأ على ما يلي: 7

- 1- يصنف أسلوب دلفي ضمن الأساليب النوعية للتنبؤ، لأنه يعتمد أساساً على آراء وخبرات الخبراء، وليس على النماذج الرياضية أو البيانات التاريخية الرقمية. صحيح 1
- 2- إن ترسيخ ثقافة "السلامة أولاً" داخل المؤسسة، بحيث يلتزم جميع العمال بإجراءات السلامة تلقائياً حتى دون رقابة، هو مثال عن آلية التنسيق في المؤسسة وفق معيارية المهارات. خطأ (القيم) 1
- 3- يزيد نطاق الإشراف عندما يتميز العمل الذي يؤديه المرؤوسين بالتنوع والعقيد مع نقص في كفاءاتهم. خطأ 1
- 4- الشركات الناشئة تتميز برسمية مرتفعة حيث إجراءات العمل واضحة والتعليمات دقيقة والمرونة منخفضة. خطأ 1
- 5- وفقاً لنظرية المسار-الهدف في القيادة فإن السلوك القيادي المناسب في حالة افتقاد المرؤوسين للثقة بأنفسهم هو السلوك المساند. صحيح 1

6- تعتمد المنظمة التي تتبنى النمط القيادي الديمقراطي على الاتصال الصاعد بشكل كبير، مقارنة بمنظمة تتبنى النمط القيادي الأوتوقراطي. **صحيح (1)**

7- وفقا لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، فإن وحدة الأعمال التي تنشط في سوق يتميز بمعدل نمو مرتفع، وتمتلك فيه حصة سوقية ضعيفة، تصنف ضمن مربع "البقرة الحلوب". **خطأ (1)**

إجابة السؤال الرابع (4 ن)

أنواع الرقابة حسب معيار زمن التطبيق؟ مع إعطاء مثال عن كل نوع:

تقسم الرقابة حسب معيار زمن التطبيق إلى ثلاثة أنواع:

- 1- **الرقابة السابقة (0.5)**: ويطلق عليها أيضا الرقابة الوقائية، حيث تعمل على تجنب الانحرافات والمشاكل قبل وقوعها، وذلك من خلال التأكد من أن الموارد والاتجاهات صحيحة وملائمة قبل الانطلاق في عملية التنفيذ. **0.5**
وكمثال عليها: الرقابة على العاملين قبل توظيفهم، وفحص الموارد الأولية قبل دخولها خطوط الإنتاج.
- 2- **الرقابة المتزامنة (0.5)**: وهي الرقابة التي تتزامن مع عملية التنفيذ، ومن هنا فهي تعالج أي انحراف عن الأداء المخطط مباشرة عند ظهوره وقبل أن يتفاقم. وكمثال عليها: مراقبة رجال البيع وكيفية تعاملهم مع العملاء أثناء العمل. **0.5**
- 3- **الرقابة اللاحقة (0.5)**: ويطلق عليها أيضا الرقابة البعدية أو العلاجية، فهي تأتي بعد الانتهاء من عملية التنفيذ، وتعمل على معالجة الأخطاء والانحرافات بعد حدوثها. وكمثال عليها: فحص جودة المنتجات النهائية. **0.125**