



الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثالث في مقياس تسيير المؤسسة

التمرين الأول: أجب ب: « نعم » أو « لا » مع التعليل؟ (06 نقاط).

- 1- لا - تركز أفكار المدرسة النظامية على أنه لا بد من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل متكامل ومتفاعل.
- 2- لا - شركة المحاصة من خصائصها أنها لا تتمتع بشخصية اعتبارية، كما أنها لا تشهر أو تكون معلومة لدى الغير.
- 3- لا - يقصد بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية هو المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب.
- 4- لا - يتم تفويض السلطة داخل التنظيم بتنازل الرئيس عن جزء أو جانب من سلطاته لمساعديه.
- 5- لا - تعتمد القرارات المبرمجة إلى حد كبير على الإجراءات (السياسات، القواعد،...) المعدة مسبقا من طرف المؤسسة.
- 6- لا - يعتبر الاتجاه الراشد في نظريات اتخاذ القرار أن متخذ القرار هو رجل اقتصادي راشد من جميع النواحي.

التمرين الثاني: تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف والمدرسة اليابانية من المدارس الحديثة. من خلال دراستك بين مايلي؟ (05 نقاط).

1- بين الخطوات اللازمة لممارسة الإدارة بالأهداف؟ (03 نقاط).

- 1- تحديد أهداف المؤسسة من بين المقترحات المجمع من طرف الأطراف في إطار الفرص والتحديات.
- 2- تحليل أهداف المؤسسة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط.
- 3- رسم خطة عمل تفصيلية لتحقيق مختلف الأهداف.
- 4- توفير ظروف العمل المناسبة (الاتصالات، التدريب، الحوافز).
- 5- وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤوساء والرؤوسين.
- 6- تنفيذ ما تم الاتفاق عليه.
- 7- التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس، وتصحيح الانحرافات إن وجدت ومن ثم تحديد أهداف جديدة بعد التعديلات.

2- بين أهم النقاط المشتركة بين أفكار المدرستين؟ (02 نقاط).

- 1- اعتمادهما على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المديرين والرؤوسين.
- 2- التأكيد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة.
- 3- يعتمدان على أسلوب القرارات الجماعية.
- 4- اعتمادهما على أسلوب الرقابة الذاتية.

التمرين الثالث: تعتبر مرحلة الاستقرار مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة. بين أهم مميزات هذه المرحلة؟ (2.5 نقطة).

- 1- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي؛
- 2- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة؛

- 3- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تحويل الصلاحيات؛  
 4- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها؛  
 5- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها؛  
 6- توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

التمرين الرابع: من خلال دراستك بين أهم الفروق التالية؟ (6.5 نقطة).

1- ما هو الفرق بين المركزية واللامركزية في التنظيم داخل المؤسسة؟ (1.5 نقطة).

اللامركزية	المركزية	
عدم الاحتفاظ بالسلطة والمزيد من تفويضها	الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها	السلطة
الإيمان بالتفويض	ضعف الإيمان بالتفويض	التفويض
الإيمان بمبدأ المشاركة	عدم الإيمان بمبدأ المشاركة	التشاركية

2- ما هو الفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية؟ (2.5 نقطة).

القرارات التكتيكية	القرارات الإستراتيجية
1- لا مركزية نسبية وتفويض السلطة، تؤخذ في مستوى الإدارة التنفيذية أو المباشرة في مستوى الإدارة الدنيا. 2- تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية قصيرة؛ 3- لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الإبداع من قبل متخذيها. 4- لا تتطلب الكثير من الموارد أو حجما كبيرا من المعلومات. 5- يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية.	1- تتصف بدرجة عالية من المركزية حيث يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا؛ 2- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل 3- تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الإبداع من قبل متخذيها. 4- تتطلب موارد معتبرة وحجما كبيرا من المعلومات. 5- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.

3- ما هو الفرق بين ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد في صنع القرار؟ (2.5 نقطة).

عدم التأكد	المخاطرة	ظروف التأكد	التأكد
لكل بديل أكثر من نتيجة	البدائل معروفة	البدائل معروفة	البدائل
المعلومات شحيحة	المعلومات قليلة	المعلومات متوفرة	المعلومات
نسبة عدم التأكد عالية	نسبة التأكد ضعيفة	نسبة التأكد عالية	نسبة التأكد
النتائج غير واضحة	النتائج مشكوك فيها	النتائج معلومة	النتائج