

## الاجابة النموذجية لامتحان تسيير المؤسسة



## الجواب الأول: (05 ن)

- حسب نموذج هنري منتزبرغ H.Mintzberg ، الأدوار التي يؤديها المدير:

1- الأدوار البيئشخصية ( التفاعلية): حيث المدير يؤدي الأدوار الآتية: (1)

- الرمز: هو الممثل الرسمي للمؤسسة، فهو يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات.
- القائد: أي أن المدير يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات.
- عون الربط: أي حلقة الوصل حيث يركز هذا الدور على العلاقة الأفقية مع المديرين الآخرين في المؤسسة ومع رؤسائه جاهدا لإنشاء قاعدة للتعاون المشترك.

2- الأدوار المرتبطة بالمعلومة (المعلوماتية): تتمثل أدوار المدير في ما يلي: (1)

- ملاحظ ناشط: المدير يرصد و يتلقى المعلومات ذات الصلة بالعمليات والأحداث الخارجية، ويبحث باستمرار ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.
- ناشر المعلومات: يسهل هذه الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو العاملين برئاسته.
- الناطق الرسمي: هو يتكلم باسم المؤسسة أو التقسيم الذي يرأسه وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج أو داخل ذلك القسم.

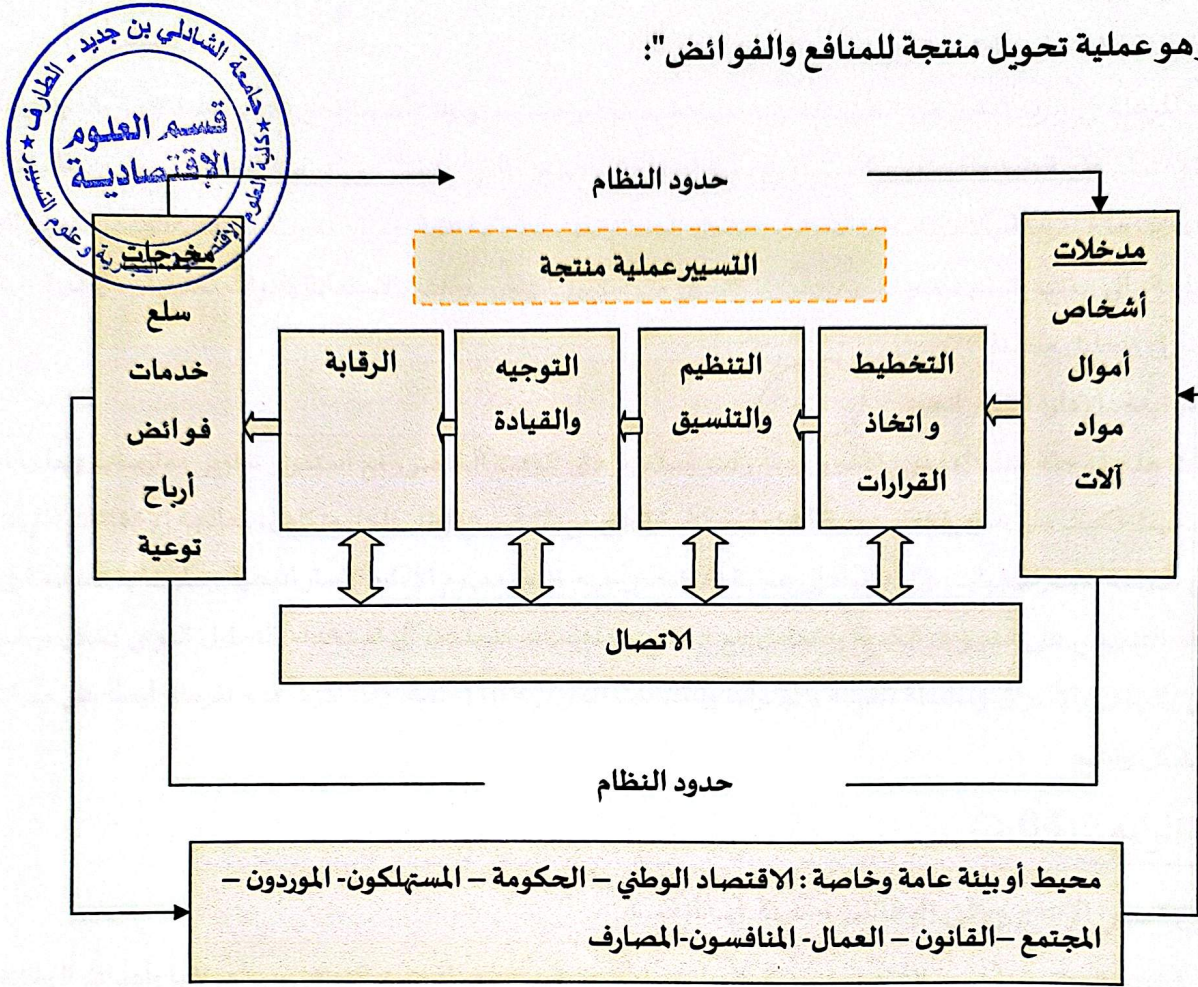
3- الأدوار القرارية: تتفرع هذه الأدوار إلى ما يلي: (1)

- مقاول: المدير هنا يبادر بالتغيير ويسعى إلى إدخال التحسينات والابتكارات داخل المؤسسة عبر استثمار الأفكار الجديدة والمشاريع المبتكرة، بما يمنحها مزايا تنافسية ويساعدها على مواجهة التغيرات والأزمات بفعالية.
- معدل: يتوجه لحل المشاكل الخاصة والغير متوقعة، مثل: حل المشكلات بين المرؤوسين أو مشاكل مع الزبائن.
- موزع ومخصص للموارد: يقرر المدير توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة أو القسم الذي يرأسه.
- مفاوض: يتفاوض مع الزبائن، أو الجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المؤسسة.

- تأثير أدوار المدير على فعالية التسيير في المؤسسة: (02)

تؤثر أدوار المدير حسب نموذج H Mintzberg بشكل كبير على فعالية التسيير داخل المؤسسة، لأنها تساعد على تحسين التواصل والتنسيق بين العاملين، وتسهّل عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تمكّن المدير من متابعة سير العمل، وحل المشكلات والأزمات، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن خلال هذه الأدوار تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات وتحسين أداؤها ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

"التسيير هو عملية تحويل منتجة للمنافع والفوائض":



مراحل تطور الفكر الاستراتيجي حسب (Glueck, 1980)

1- المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي

التخطيط المالي اعتمادا على تخطيط الموازنات السنوية التي تقوم بها المؤسسات من خلال التخصيصات والإنفاق المتوقع للسنة القادمة، ويتعلق بشكل كبير على خبرة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة. وبشكل عام يمكن القول أن التغييرات التي حصلت في بيئة الأعمال وزيادة عدد المؤسسات والأسواق قد جعلت من صعوبة الاعتماد على هذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الاستراتيجي المتمثلة في التخطيط القائم على التنبؤ.

1- المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ

اتسمت هذه المرحلة بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل، الذي استند إلى تحليل البيئة الخارجية ومحاولة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية على المدى البعيد، إلى جانب توزيع الموارد بشكل ثابت يتوافق مع استجابة المؤسسة لمتطلبات النمو. وقد أسهم تزايد عدد المنتجات، وتسارع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية، في دفع المؤسسات إلى استخدام أساليب أكثر تقدماً للتنبؤ بالتغيرات البيئية، من أبرزها تحليل الاتجاه العام. ومع ذلك، ركز هذا النوع من التخطيط بشكل أساسي على الإمكانيات والموارد المتاحة داخل المؤسسة، دون التوسع في دراسة البدائل

الاستراتيجية الممكنة، الأمر الذي أدى إلى طابعه الروتيني، حيث اقتصر غالبًا على إدخال بعض التعديلات المحدودة على خطط السنوات السابقة وتحويلها إلى خطط مستقبلية.



1 - المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

ظهرت هذه المرحلة في الربع الأخير من القرن الماضي، حيث شهدت المؤسسات تحولًا واضحًا نحو التخطيط الموجه بالعوامل الخارجية. فبدلاً من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب رئيسي للتخطيط، أصبح التركيز منصبًا على دراسة أوضاع السوق ومتطلبات المنافسة المتزايدة. وتميزت هذه المرحلة بالاعتماد على التحليل الشامل لأوضاع المؤسسة الداخلية، ومراجعة بيئة المنافسة، وتبني التوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، إلى جانب تقييم المنتجات وعروض المنافسين من منظور الزبون، وذلك بالاستعانة بأدوات تحليلية مثل دورة حياة المنتج، ومنحنى الخبرة، وتحليل محفظة الأعمال.

1 - المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية

بدأت هذه المرحلة منذ العقدين الأخيرين وما زالت مستمرة حتى الوقت الحاضر، مع استمرار تطوير ممارساتها وتطبيقاتها داخل المؤسسات. حيث أكدت على ضرورة دمج عملية التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ في إطار واحد متكامل، لمعالجة الإخفاقات التي نتجت عن التركيز على صياغة الاستراتيجيات دون الانتباه إلى عملية التنفيذ. وأسهم ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها المتقدمة في الانتقال من الاعتماد التقليدي على التنبؤات الكمية والتعامل مع البيانات والمؤشرات المحددة، إلى استخدام التحليل النوعي بشكل واسع، خاصة فيما يتعلق بالزبائن والأسواق وسلسلة القيمة والقدرات والكفايات الجوهرية للمؤسسة. وقد ركزت هذه المرحلة أيضًا على صياغة الرؤية والرسالة بشكل واضح.

الجواب الرابع: (04 ن)

العلاقة بين تسيير الإنتاج وباقي الوظائف الحديثة في المؤسسة

يعد تسيير الإنتاج الوظيفة المحورية التي ترتبط مع كل الوظائف الأخرى، فهي تسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف الوظائف الأخرى في ظل الهدف العام للمؤسسة وفيما يلي توضيح لعلاقة وظيفة الإنتاج بالوظائف الحديثة الأخرى:

➤ العلاقة مع وظيفة التسويق: تربطها علاقة تبادلية وهي الأهم بحيث أنها تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، إذ أن النشاط التسويقي يسبق ويرافق وبلي الإنتاج، فمرافقة التسويق للإنتاج يقصد بها التنسيق المستمر بينهما لتبادل المعلومات حول الكميات المطلوبة ومواعيدها وحول وضع الإنتاج.

➤ العلاقة مع الوظيفة المالية: تهتم وظيفة المالية بضمان توفير السيولة من أجل توفير الموارد التي بحاجتها عملية الإنتاج كما أن المبيعات تعد مصدر للسيولة بالنسبة لوظيفة المالية، لذا العلاقة وثيقة جدا بين الوظيفتين وتتمثل في التنسيق المستمر وتبادل المعلومات والخبرات.

➤ العلاقة مع وظيفة التموين: تؤمن وظيفة التموين كل متطلبات لعمليات الإنتاج من مواد ومعدات وكل الاحتياجات بالكمية المحددة وفي الوقت المناسب وفق مواصفات المطلوبة، كما أن وظيفة التموين من خلال عملية الشراء تقدم لوظيفة الإنتاج المعلومات اللازمة حول الموردين من حيث الجودة والمرونة في تقبل التغييرات في الطلبات عند الحاجة.

➤ العلاقة مع وظيفة الموارد البشرية: تتميز العلاقة بينهما بأنها مباشرة وتبادلية، فوظيفة الإنتاج تقوم بتزويد وظيفة الموارد البشرية بكافة المعلومات عن احتياجات الخطة الإنتاجية من العمالة كما ونوعا، وفي المقابل تقدم وظيفة الموارد البشرية لها كل المعلومات عن العمالة المتوفرة وقدراتها.

### جواب الخامس: (03 ن)



- نطاق الإشراف: هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويخضعون لسلطته المباشرة.

- أهمية نطاق الإشراف في تنظيم العمل داخل المؤسسة:

- يساعد على تنظيم العلاقات بين المديرين والموظفين بشكل واضح.

- يسهل عملية المتابعة والتقييم وتحسين أداء العاملين.

- يساهم في توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة متوازنة.

- يقلل من المشكلات الإدارية الناتجة عن كثرة أو قلة الإشراف.

- يساعد المؤسسة على بناء هيكل تنظيمي مناسب وأكثر كفاءة.

- يؤدي إلى سرعة تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات بشكل أفضل.

02