

السنة الأولى ماستر ، شعبة : علوم التسيير ، تخصص: إدارة إستراتيجية

امتحان نهاية السداسي في المادة التعليمية " اتخاذ القرارات الإستراتيجية"

يوم الثلاثاء 2024/05/14، المدة: 01.30 سا

أجب عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول: (06 نقاط) : عرف بإيجاز ما يلي:

- معيار (Laplace) لاتخاذ القرارات؛
- استراتيجيات الإقناع العقلاني ؛
- السيرورة التسلسلية التنافسية؛
- مرحلة التنشيط في النموذج المنطقي ؛
- هياكل السلطة ضمن النسيج الثقافي ؛
- الإنزلاق الإستراتيجي .

السؤال الثاني: (06 نقاط):

يعتبر النموذج التكراري (المتردد) (Le modèle itératif) من النماذج المستخدمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات..
على ضوء ما درست ، حلل هذا النموذج موضحا خصائصه واستخداماته في واقع المنظمات مع تقديم مثال عن ذلك.

السؤال الثالث: (08 نقاط):

يقال: أن الخبرة لا تمثل فقط قاعدة لاتخاذ القرارات ، ولكن أيضا تعتبر قاعدة خطيرة
- اشرح ذلك، مبرزا كيف يمكن للمسير أن يستفيد من خبرته في عملية اتخاذ القرارات على ضوء نظرية العقلانية المحدودة .

أستاذ المادة التعليمية

أ.د. الهادي بوقلقول

الإجابة النموذجية على أسئلة امتحان نهاية السداسي ماي 2024

الإجابة عن السؤال الأول (06 نقاط): (نقطة واحدة لشرح كل عبارة)

- معيار (Laplace) لاتخاذ القرارات:

عند عدم وجود احتمالات يتم افتراض أن كل الاحتمالات متساوية ويتم الجمع والتقسيم على المجموع .

- استراتيجية الإقناع العقلاني .

اللجوء إلى المبررات المنطقية والأدلة الواقعية

السيرورة التسلسلية التنافسية:

في هذه الحالة ، يقوم المستوى الأعلى في المؤسسة بوضع عدة أشخاص أو وحدات تنظيمية في منافسة من أجل إعداد مشروع قرار ما. وتتولى وحدتين تنظيميتين (خليتين) منفصلتين عن بعضهما مسؤولية مرحلة القاطرة. وفي مرحلة الاختبار يختار المستوى الأعلى بين المشروعين الإثنين. هذا النوع من السيوررات يمكن أن يكون طريقة فعالة لإذكاء روح المنافسة بين الأشخاص أو الوحدات التنظيمية . كما قد تكون له عواقب كارثية إذا أدى إلى تثبيط الأفراد والوحدات التنظيمية أو خلق تحالف سلمي ضد المستوى الإداري الأعلى الذي يستخدمه .

مرحلة التنشيط في النموذج المنطقي لاتخاذ القرارات:

الهدف منه هو خلق توافقات داخلية حول القرارات الاستراتيجية التي يراد اتخاذها.

هياكل السلطة ضمن النسيج الثقافي :

يعني بناء السلطة أو الأشخاص ذوي النفوذ في المنظمة. حيث تجسد المهارات و المزايا المهمة التي تعطي من يتمتع بها قوة و تأثيرا أكبر و تجعله نموذجا يسعى الآخرون لتقليده. حيث تلعب ثقافة المنظمة و معاييرها دورا حيويا في تحديد موقع "السلطة". فقد تكون في الموقع الوظيفي ، أو في ذات الشخص الذي يشغل ذلك الموقع ، أو الشخص الذي يتمتع بنفوذ غير عادي. فالثقافة السائدة هي التي تساهم في تكوين الاحترام للأقدمية و السلطة، أو ترابط الأقدمية و السلطة، أو لشيء آخر. و في ضوء الهيكل التنظيمي الرسمي أو غير الرسمي تنعكس صورة هيكل القوة أو هيكل السلطة. حيث يتصل هيكل السلطة بالنموذج الفكري الأساسي (The paradigm) ،

-الإنزلاق الإستراتيجي :

يرى "جونسون" أن الإنزلاق الإستراتيجي يحدث نتيجة عدم مواكبة النموذج الفكري للواقع و مسابته للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ، و عندما يكبر هذا الإنزلاق و يصبح مهما جدا فإن ذلك يؤدي إلى حدوث أزمة داخل المنظمة.

الإجابة عن السؤال الثاني (06 نقاط):

- يعتبر النموذج التكراري (المتردد) (Le modèle itératif) من النماذج المستخدمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات..
على ضوء ما درست ، حلل هذا النموذج موضحا خصائصه و استخداماته في واقع المنظمات مع تقديم مثال عن ذلك.

تعريف النموذج التكراري (المتردد) (Le modèle itératif):

تم وضع النموذج المتردد لميشال غيرتمان (M.Ghertman,1981) انطلاقا من دراسة ميدانية حول سيرورات قرارات الاستحواذ التي اعتمدها الشركات الكبرى في مطلع الثمانينيات.
يقوم هذا النموذج على وصف العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأم و مسؤولي الفروع الأجنبية التابعة لها عند عملية اتخاذ القرارات.

يركز هذا النموذج على تدفق عملية صنع القرار وفقا لبعدين اثنين :

- البعد الأول : يصف مراحل عملية (سيرورة) اتخاذ القرار .
- البعد الثاني: يتعلق بالمستويات التدريجية (التسلسلية) لاتخاذ القرار.

مراحل سيرورة اتخاذ القرار في النموذج التكراري (المتردد):

- 1- مرحلة المبادرة : بموجها يقترح أحد الفاعلين (غالبا ما يكون رئيس مجلس الإدارة) مضمون المشروع المراد اتخاذ قرار بشأنه و من ثمة يقف على ردود الأفعال الأولية بشأنه ؛
- 2- مرحلة القاطرة : يحاول فيها أحد الفاعلين (المقربين من رئيس مجلس الإدارة) التشكيك في سمعة حكمه من خلال إبداء دعمه القوي للمشروع بطريقة تؤدي إلى كسب تأييد باقي الفاعلين (ممثلي المساهمين ، ممثلي العمال ، الأطراف الأخرى ذات المصلحة، ..إلخ.) لمشروع القرار؛
- 3- مرحلة الاختبار: يطلب فيها أحد الفاعلين الآخرين (قائد مسير) إما القيام بدراسة إضافية للمشروع ، أو يعرب عن تأييده المطلق ، و قد يعبر عن اعتراضه لمضمون المشروع .

يمكن أن تتكرر هذه المراحل بعدد غير محدد من المرات قبل أن تنتهي سيرورة القرار. هذه السلسلة من المراحل المتكررة تعبر عن الطبيعة المترددة لهذا النموذج.

المستويات التدريجية (التسلسلية) لاتخاذ القرار:

تتعلق سيرورة اتخاذ القرارات بالمستويات التدريجية (التسلسلية) في الهيكل التنظيمي. وبالتالي فإن المراحل المختلفة لا تكون في نفس المستويات. فمجلس الإدارة والرئيس المدير العام ، والمدير العام هم المبادرون بمراحل الاختبار أكثر من المستويات الدنيا. في حين رؤساء الأقسام أو مسؤولي المناطق الجغرافية أو الفروع في الدول غالبا ما يكونون وراء مراحل المبادرة. وإذا كانت مرحلة القاطرة بمبادرة من المستويات الدنيا فإن مرحلة

1 نقطة

2 نقاط

01 نقطة

الاحتبار تأتي من أعلى .و يكون الحديث عن السيورة التدرجية المعيارية ، حيث أن تدفق صنع القرار يكون من الأسفل إلى الأعلى ثم من الأعلى إلى الأسفل.
فاتجاه تدفق صناعة القرار هو الاتجاه الذي يتبعه تعاقب مراحل السيورة بين المستويات الإدارية و مختلف المشاركين.

استخداماته :

01 نقطة

. يقدم النموذج التكراري شرحا للتغيير في مضمون قرار ما انطلاقا من التباينات في تشكل السيورة (عدد الترددات وتغيير العلاقات بين مختلف الفاعلين) والبيئة الخارجية.

تقديم مثال

01 نقطة

الإجابة عن السؤال الثالث (08 نقاط):

يقال: أن الخبرة لا تمثل فقط قاعدة لاتخاذ القرارات ، ولكن أيضا تعتبر قاعدة خطيرة
- اشرح ذلك ، مبرزا كيف يمكن للمسير أن يستفيد من خبرته في عملية اتخاذ القرارات على ضوء نظرية العقلانية المحدودة .

- بالنظر لمثالية النموذج العقلاني عند اتخاذ القرارات و عدم واقعيته إذ لا يصادف على أرض الواقع إلا نادراً، لأن هنالك الكثير من القيود التي تحول دون بلوغ العقلانية الكاملة و يجعل منها أمرا متعذرا يرتبط بالوقت و محدودية الموارد ، و السلطة المتوفرة ، و الظروف النفسية و القدرات الشخصية لمتخذ القرارات . لهذا فإن مبدأ العقلانية المحدودة يمكن من تقريب نموذج اتخاذ القرارات إلى الواقع من خلال اعتماده على بعض المعلومات المستمدة من الخبرات و التجارب السابقة و كذا بعض العوامل الذاتية الأخرى كالحدس و التخمين و غيرها.

3 نقاط

فالقول بأن الخبرة تمثل قاعدة خطيرة لاتخاذ القرارات صحيح إلى حد ما ، حيث أن القرارات التي يكون مصدرها الخبرة و الحدس قد تكون جيدة و تؤدي إلى نتائج رائعة إذا كانت صادرة من أشخاص يعرفون جيدا واقع مؤسساتهم و البيئة المحيطة بها . و لذلك تتم الاستعانة في الكثير من الأحيان بالخبراء و المستشارين الذين يملكون خبرة كبيرة في مجالات تخصصهم (و النتائج المحققة في الكثير من المؤسسات عبر العالم أكبر دليل على ذلك).

3 نقاط

و لكن في نفس الوقت تعتبر الخبرة قاعدة خطيرة خاصة إذا كانت تؤدي إلى قرارات غير رشيدة و إلى تكرار نفس الأخطاء المرتكبة في الماضي ، إذا لم يحسن المقررون التقدير و التنبؤ بالتطورات المستقبلية ، مما يؤدي إلى إعادة نفس الإخفاقات باستمرار.

01 نقطة

لذلك يمكن القول أن التسيير اليوم مبني على التعلم و التطور قبل كل شيء. فالمؤسسات الناجحة اليوم هي تلك التي لديها القدرة على التعلم من خبرتها و لديها القدرة على الأخذ بالتطورات الحاصلة في الميادين التقنية و المعرفية و التي يطلق عليها "المنظمات المتعلمة".

01 نقطة

إنتهى