

كل الإجابات في نفس المعنى تقبل صحيحة (حفظ أو فهم نفس الشيء)

السؤال الأول: (03 ن)

اشرح كل مما يلي: (0.5x6 ن) (تقبل إجابات أخرى في ذات المعنى)

القيادة المتساهلة: قيادة تتميز بالتسيب و انخفاض الاداء	الوظيفة اللوجيستكية يمكن تعريفها بأنها (logistique) التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية.	التسيير الاستراتيجي: رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية، و متابعتها و تقييمها. -هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها. (0.5 ن)
- الإنتاج المتقطع ويسعى هكذا لأن عملية إنتاج الوحدة ليست مستمرة من بداية دخولها إلى خط الإنتاج ولحد الانتهاء من تشغيلها ولعل أوضح مثال على هذا النمط هو جميع ورش التجارة والحدادة وتصليح السيارات وغيرها، (0.5 ن)	التوجه البيعي: أدى التحديث المستمر لطرق الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها إلى تراكمات سلبية ضخمة لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها. فبدأ اهتمام الإدارة ينتقل من قضايا الإنتاج إلى قضايا البيع تحت شعار /لنتخلص مما لدينا من مخزون/. حيث افترض هذا المفهوم أن المشتري لن يقوم بالشراء إذا لم تقم المنظمة بتوضيح وشرح مزايا السلع والخدمات وما تقدمه من فوائد (0.5 ن)	إدارة الموارد البشرية هي وظيفة استراتيجية وحيوية داخل أي منظمة، تُعنى بإدارة أهم أصولها: العنصر البشري. وهي الإدارة المسؤولة عن جذب، استقطاب، اختيار، توظيف، تدريب، تطوير، تحفيز، وتقييم الموظفين، بالإضافة إلى إدارة التعويضات والمزايا، علاقات الموظفين، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح العمالية. هدفها الأساسي هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال أمثل للطاقات والقدرات البشرية، مع الحرص على توفير بيئة عمل صحية وإيجابية تعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية (0.5 ن)

السؤال الثاني: (06.5 ن)

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الاهداف

- ✓ من هو المسير و ما الذي يميزه عن المدير؟ (02 ن) (التعريف 0.5 والفروقات 1.5 ن)
- ✓ هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج. أو

هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة (0.5 ن)

✓ (3 فروقات 1.5ن)

المدير	المسير
-المدرء يعتبرون العمال كمصدر طاقة - المدير يوجه النشاطات الى مهام - المدير يكتفي بإيجاد حلول للمشاكل، -المدير يتمتع بإعطاء الاوامر	-المسيرون ينظرون الى العمال كمصدر ذكاء و يهتمون قبل كل شيء بتخيلاتهم. - المسير يوجه النشاطات الى النتائج - المسير يبحث عن المشاكل الحقيقية ليجد لها الحلول الاصلية - المسير يكتفي بتحديد المسار

✓ تحدث عن التسيير و تطوره مشيرا الى علاقته بكل مدرسة من مدارس الفكر الإداري (03ن)

✓ مراحل تطور التسيير الأربعة في غضون القرن العشرين:

1التسيير التقليدي (مغلق ومعلن) وهو ما ميز المدرسة الكلاسيكية من خلال. اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى (the one best way) يعني جعل العامل كالالة. العقلانية الاقتصادية فقط). (0.75ن)	2 التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) حيث اتسمت مدرسة العلاقات الانسانية بوجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد". (0.75ن)
3التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني).نابع عن مدرسة التسيير (simon) وممثلي المدرسة القرارية الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيف مع البيئة" يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقاتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسات مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة. (0.75ن)	4 - أما التسيير المشترك (participatif) فبدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا المدارس الحديثة، ويضم هذا المصطلح المفاهيم الآتية: - الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة / التسيير الاستراتيجي يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى. (0.75ن)

✓ في جدول مع ذكر مثال عن مؤسسة حدد كيف تخدم وظيفة التخطيط وظائف المؤسسة (01.5ن)

المثال: مؤسسة انتاجية (انتاج المواد الغذائية) (0.25ن)	التمويل	التسويق	الانتاج	التمويل	الموارد البشرية
التخطيط	تخطيط متى سيتم اقتناء المواد الأولية او فتح خط جديد او الاستثمار في شيء اخر... (0.25ن)	تخطيط متى سيتم التسويق للمنتجات، توزيعها، نقلها، خدمات مابعد البيع.... (0.25ن)	التخطيط لمختلف العمليات التي تكون قبل الورشة و من و متى تدخل الى الورشة... (0.25ن)	التخطيط متى و من اين شراء المواد الأولية و طرق تخزينها.... (0.25ن)	التخطيط متى سيتم توظيف الموارد البشرية، طريقة اجورهم، تحفيزهم، تقييم أدائهم (0.25ن)

السؤال الثالث: (06 ن)

حدد ما اذا كانت العبارات التالية صحيحة او لا مع تصحيح الخطأ ان وجد : (0.75ن x8) ---أي (0.25ن دون تصحيح)

1. خ// وظائف التسيير تختلف عن وظائف المؤسسة و تتمثل في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة
2. خ// أكبر المخاطر التي يمكن ان تواجهها وظيفة التمويل هي الافراط و صفر تخزين
3. خ// من بين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية توجيه الموارد البشرية
4. خ// تقسم الأهداف الى استراتيجية و تكتيكية و تشغيلية على أساس المستوى التنظيمي
5. خ// وظيفة التنظيم تجنب المؤسسة الازدواجية في العمل

6. خ // يتوقف ضمان استمرارية وظيفة الإنتاج على الوظيفة التموينية بالمؤسسة
7. خ // عادة في وظيفة التموين يتم اختيار المورد بصفة عقلانية ومدرسة والذي يحقق شروط الانتاج
8. خ // لا تتوقف وظيفة الإنتاج على الورشة بل تضم مرحلتين مرحلة ما قبل التصنيع او قبل الورشة ومرحلة التصنيع (الورشة)

السؤال الرابع: (04.5 ن)

تأسست مؤسسة "الجزائر للمنسوجات" منذ عشر سنوات وهي متخصصة في إنتاج وتسويق الأقمشة والملابس الجاهزة. حققت المؤسسة نموًا جيدًا في السنوات الأولى، ولكنها تراجعت حاليًا لاشتداد المنافسة من الشركات المستوردة وارتفاع تكاليف الإنتاج. هذه المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا القديمة في عمليات الإنتاج، وتعاني من ضعف في قنوات التوزيع والتسويق. كما أن هناك شكاوى متزايدة من العملاء حول جودة بعض المنتجات وتأخر التسليم.

الأسئلة:

1. أبرز المشاكل التي تواجه مؤسسة "الجزائر للمنسوجات". (02.5 ن) --- (0.5 ن لكل مشكل)
- المنافسة الشديدة: من الشركات المستوردة التي قد تقدم منتجات بأسعار أقل أو جودة أعلى أو تصاميم أكثر جاذبية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج: مما يقلل من قدرة المؤسسة على المنافسة السعرية ويؤثر على ربحيتها.
- الاعتماد على التكنولوجيا القديمة في الإنتاج: يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية وربما جودة أقل مقارنة بالمؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا حديثة.
- ضعف في قنوات التوزيع والتسويق: يحد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى العملاء بشكل فعال والترويج لمنتجاتها.
- شكاوى متزايدة من العملاء: حول جودة بعض المنتجات وتأخر التسليم، مما يؤثر سلبًا على سمعة المؤسسة وولاء العملاء.

2. اقترح حلين يمكن أن تتخذهما المؤسسة للتغلب على هذه التحديات وتحسين أدائها. وضح كيف يمكن أن يساهم كل إجراء / حل في تحقيق ذلك. (02 ن) ---- (01 ن لكل حل)
- الاستثمار في تحديث التكنولوجيا وعمليات الإنتاج: يمكن للمؤسسة الاستثمار في تكنولوجيا إنتاج حديثة لزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف على المدى الطويل. سيساعد ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة الشركات المستوردة.
- تطوير استراتيجية تسويق وتوزيع فعالة: يجب على المؤسسة تطوير قنوات توزيع متنوعة (مثل البيع المباشر، المتاجر الخاصة، التجارة الإلكترونية) وتنفيذ حملات تسويقية مبتكرة تستهدف شرائح العملاء المختلفة وتبرز نقاط قوة منتجاتها (مثل الجودة، التصميم الفريد، دعم الصناعة المحلية). يمكن أيضًا تحسين خدمة العملاء لزيادة رضاهم وولائهم.

(يمكن اقتراح غيرهما بطبيعة الحال لما تكون اقتراحات منطقية تقبل)