



يوم : 2026/05/09

امتحان الدورة العادية في مقياس تسيير المؤسسة

السؤال الأول: (5ن)

صنف كل قرار من القرارات التالية إلى استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي

التصنيف	القرار
	تحديد تخصص المؤسسة لـ 5 سنوات القادمة مثلا التوسع إفريقيا
	جدولة مناوبات عمل حراس الأمن للأسبوع القادم
	زيادة ميزانية البحث والتطوير بنسبة 15% خلال العام الجاري
	إعادة تصميم موقع الشركة على الانترنت هذا الشهر
	اختيار لون وشعار العلامة التجارية الجديدة التي سترافق المؤسسة لمدة عقد

السؤال الثاني: (6ن)

تعمل مؤسسة ناشئة في مجال السيارات الكهربائية وتخطط لدخول السوق الجزائرية خلال سنة واحدة

المطلوب: باستخدام أداة PESTEL، حلل 4 من المجالات التالية (اختر 4 من 6)، مقترحا عامل خطر (تهديد) واحد وعامل

نجاح (فرصة) واحد لكل مجال

المجال	فرصة	تهديد
سياسي P		
اقتصادي E		
اجتماعي S		
تكنولوجي T		
بيئي E		

السؤال الثالث: (6 ن)

تعمل شركة في قطاع التكنولوجيا، ويعاني قسم البحث والتطوير فيها من عزوف الموظفين عن الإبداع رغم الرواتب المرتفعة
المطلوب: بناء على نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ، حلل الوضع مقترحا نوعين من الحلول، حل يتعلق بعوامل الصحة أو
الموقاية و حل يتعلق بعوامل التحفيز (3 حلول لكل نوع من العوامل)

عوامل الصحة	عوامل التحفيز

السؤال الرابع: (3 ن)

إذا طلب منك الاختيار بين التركيز على رضا العميل الحالي أو جذب عميل جديد في ظل أزمة مالية تعاني منها
المؤسسة، فماذا تختار؟ علل اجابتك؟

أستاذة المقياس: د. فيروز مدفوني

بالتوفيق



يوم : 2026/5/9

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس تسيير المؤسسة

السؤال الأول: (5ن)

صنف كل قرار من القرارات التالية إلى استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي

العلامة	التصنيف	القرار
1ن	استراتيجي	تحديد تخصص المؤسسة لـ 5 سنوات القادمة مثلا التوسع إفريقيا
1ن	تشغيلي	جدولة مناوبات عمل حراس الأمن للأسبوع القادم
1ن	تكتيكي	زيادة ميزانية البحث والتطوير بنسبة 15% خلال العام الجاري
1ن	تكتيكي / تشغيلي	إعادة تصميم موقع الشركة على الانترنت هذا الشهر
1ن	استراتيجي	اختيار لون وشعار العلامة التجارية الجديدة التي سترافق المؤسسة لمدة عقد
5ن		المجموع

السؤال الثاني: (6ن) يجب الطالب على 4 من 6 مجالات: 1,5 ن لكل مجال (0,75 ن للفرصة ، 0,75 ن للتهديد)

المجال	فرصة	تهديد
سياسي P	اتفاقيات مع دول صديقة لتسهيل استيراد مكونات البطاريات دون جمركة	عدم استقرار سياسي وتغير الوزارات
اقتصادي E	وجود دعم حكومي أو قروض بنكية بفوائد منخفضة للمشاريع النظيفة	انخفاض قيمة العملة المحلية يرفع من تكلفة استيراد المكونات
اجتماعي S	زيادة وعي الشباب بالمشاكل البيئية ورغبتهم بالتكنولوجيا الحديثة	تعلق المستهلك الجزائري بالسيارات التقليدية وعدم ثقته في السيارات الكهربائية
تكنولوجي T	توفر تكنولوجيا جديدة للبطاريات (شحن	التخلف التكنولوجي في شبكة محطات الشحن

أسرع، عمر أطول) بتكاليف أقل	السريع داخل الجزائر (غياب البنية التحتية)	
بيئي E	توجه عالمي للحد من التلوث مما يعطي صورة ايجابية للمنتج الكهربائي	ندرة المياه أو درجات الحرارة المرتفعة التي تؤثر على كفاءة البطارية
قانوني L	قوانين جديدة تحضر تدريجيا السيارات ذات المحركات في بعض المدن الكبرى	قوانين معقدة وروتين طويل للحول على تراخيص استيراد السيارات الكهربائية

السؤال الثالث: (6 ن)

بما أن الرواتب مرتفعة فإن عوامل الصحة مشبعة جزئيا لكن الابداع منعدم اذا فالمشكلة تكمن في عوامل التحفيز المفقودة

العلامة	عوامل التحفيز	العلامة	عوامل الصحة
1ن	اعطاء الموظفين حرية اختيار طريقة العمل	1ن	توفير مكتب مريح مجهز بأحدث التقنيات
1ن	تخصيص وقت للابداع خاصة ما يتعلق بمشاريعهم الخاصة	1ن	ضمان الأمن الوظيفي وسياسات عادلة
1ن	اعتماد نظام تقدير ومكافآت معنوية تكليفهم بمهام أكثر تحديا ومسؤولية	1ن	تحسين العلاقات بين الزملاء والرؤساء
3ن	المجموع	3ن	المجموع

السؤال الرابع: (3 ن)

في ظل أزمة مالية فإن موارد المؤسسة محدودة، بالتالي يجب عليها التركيز على ارضاء العميل الحالي، لأن تكلفة اكتساب عميل جديد ستكون أعلى من الاحتفاظ بالعميل الحالي الذي لا يكلف المؤسسة مصاريف تسويق و اعلان لجذبه، كما أنه يحقق ايرادات سريعة ومستمرة وقد يصبح مسوقا مجانيا يجلب عملاء جدد دون تكلفة. بينما يستغرق جذب عميل جديد وقتا ونسبة الفشل قد تكون كبيرة حيث قد لا يثق هذا العميل بالعلامة بسبب الأزمة المالية.