

السؤال الأول:

### إدارة الإنتاج : 5 درجات

هي الإدارة التي تستخدم الموارد الوطنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع وتوظفها لإشباع أكثر ما يمكن من الحاجات الداخلية والخارجية وبما يضمن التصدي للمشكلات التي تواجهها المجتمعات والإسهام في الوصول إلى التطور والارتقاء والنجاح في عملية التنمية.  
أو

-إحدى أهم الإدارات في المنظمات، وتتكامل أهدافها وتتفاعل نشاطاتها مع كافة الإدارات الأخرى، باستخدام كافة الوسائل والطرائق المناسبة، لتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج إلى مخرجات تحقق الهدف المنشود من حيث الكمية والنوعية وفي الزمن المناسب وبأقل ما يمكن من التكاليف

### الاعتبارات الأساسية التي تميز نشاط إدارة الإنتاج من غيره من الأنشطة الأخرى في منظمات الأعمال : **10 درجات:**

1 - كانت إدارة الإنتاج باستمرار حقل التجارب والاختبارات التي أنبنت بذور المبادئ الإدارية والتنظيمية، مما يجعلها موضع اهتمام الجميع والمحور الأساسي الذي تدور حوله كافة فعاليات المنظمة

2- ينبغي التمييز بين الإنتاج والإنتاجية: لأن الإنتاجية هي مقياس كفاءة المنظمة في استخدام المدخلات من عناصر الإنتاج وتحويلها إلى ناتج يمكن قياسه بالكمية أو بالقيمة خلال فترة زمنية محددة /المخرجات/ المدخلات، في حين إن الإنتاج عملية يتم من خلالها المزج بين عناصر الإنتاج في مراحل متتالية أو منفصلة بهدف التغيير في شكلها أو صفاتها، وبالتالي الحصول على منتج يشبع حاجة معينة.

3- تستخدم إدارة الإنتاج كميات مختلفة من الموارد الاقتصادية كالمواد الأولية والآلات واليد العاملة وتعمل على المزج بينها للحصول على المنتج وتسعى إلى توفيرها دوماً للحفاظ على استمرار العملية الإنتاجية.

4- تستند إدارة الإنتاج في نشاطها إلى النظريات والمبادئ الإدارية العلمية، وتعتمد على الأبحاث والدراسات الحديثة.

5-- يقوم نشاط إدارة الإنتاج على أساس التكامل فيما بينها وبين الإدارات الأخرى، وعلى تنسيق الجهود فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

6- يتأثر نشاط إدارة الإنتاج بمجموعة الظروف والعوامل المحلية كالعوامل الطبيعية والتطورات التقنية والسياسات الحكومية والتنظيمات العمالية والأمور الأخرى كالعادات والتقاليد.

السؤال الثاني:

### أنواع الخدمات : 5 درجات

1. الخدمات الشخصية
2. - الخدمات القابلة لإحلال الآلة محل العنصر البشري
3. - الخدمات المتطورة
4. خدمات المتطورة جدا

### خصائص نظام العمليات في المنشآت الخدمية: 10 درجات

1. ا منتجات أو مخرجات هذا النظام غير ملموسة و بالتالي غير قابلة للتخزين مما يجعل إدارة هذا النشاط صعبة وبخاصة في الحالات و الأوقات التي يزداد فيها الطلب على هذه الخدمات أو ينخفض.

2. وجود قيود وحدود لحجم إنتاج الخدمات، وفقاً للمقاييس و المعايير المحددة، مما يجعل من غير الممكن زيادة حجم إنتاجها دون أن تتأثر الجودة والأساليب و الوسائل في طرق تقديمها
3. ما دام متلقي الخدمة أحد عناصر المدخلات في الوقت نفسه، فإنه يصعب العمل بالخطط الموضوعية والسعي لتحقيقها وتنفيذها لأن ذلك يتوقف على وجود العملاء وطالبي هذه الخدمات وأهوائهم وتوفر الوقت لديهم، مما يجعل تخطيط الطاقة الإنتاجية في مثل هذه المنظمات في غاية الصعوبة وقد يصل إلى درجة المخاطرة.
4. إن وجود أو إنشاء المنظمات الخدمية يتوقف على طلب منتجاتها والذي يقتصر غالباً على حدود المنطقة الجغرافية المحلية التي يوجد فيها العملاء أو الزبائن على اعتبار أن الخدمات شخصية وغير قابلة للتخزين.
5. نظام الإنتاج والعمليات في المنظمات الخدمية يكون محدود الحجم ومصمماً لإشباع حاجات العملاء في المنطقة الجغرافية التي تحيط بالمنظمة

### السؤال الثالث: 10 درجات

وفي الوقت الذي تتحسن به الظروف الاقتصادية السائدة، فإن الطلب على المنتجات سيرتفع حكماً وسيرافقه ارتفاع في تكاليف الإنشاء مما يجعل الإدارة على مفترق طريقيين هما:

- 1- إما الاكتفاء بالوضع الحالي وترك فرصة الاستفادة من ارتفاع الطلب على المنتجات، وتحقيق الأرباح الضخمة للمنافسين أي دون اللجوء إلى التوسع
- 2- اللجوء إلى التوسع في العمليات التصنيعية للاستفادة من هذه الظروف نظراً لأن الأرباح التي ستتحقق نتيجة لارتفاع أرقام المبيعات ستغطي نفقات التوسع.

### السؤال الرابع:

#### التكامل الرأسي : 5 درجات

إن التوسع في نشاط الشركة أياً كان في اتجاه المواد يدعى خلفياً أو في اتجاه السوق يدعى - تكاملاً أمامياً أو بالتكامل الرأسي الذي يعني القيام بعدة أنشطة صناعية يعتمد كل منها على الآخر.

يتميز بما يلي:

- أ - يساعد على التحكم في مصادر المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، مما يجعل الشركة مطمئن إلى حصولها على الكمية المطلوبة بالموصفات الموضوعية، وفي تواريخ التسليم المحددة وبأقل تكاليف ممكنة.
- ب- يساعد الشركة على توسيع نشاطها في السوق، وهذا بدوره يمكنها من :

- بذل الجهود الممكنة لتثبيت مركز إنتاجها في هذه السوق
- تخفيض أسعار البيع نظراً لحذف أرباح تجارة الجملة والتجزئة
- زيادة أرباح الشركة نظراً لأنها ضمت أرباح تجارة الجملة والتجزئة.

لكن هذا النوع من التكاملات لا يخلو من بعض العيوب التي تتمثل في:

- أ - يؤدي هذا التكامل إلى توسع أعمال الشركة بشكل كبير يجعلها تشمل أنشطة عديدة مختلفة وهذا يؤدي بالتالي إلى صعوبة إدارة هذه الأنشطة بالكفاية المناسبة.
- ب- يحرم الشركة من الحصول على أفضل إنتاج موجود بالسوق نظراً لتعدد الأنشطة، الأمر الذي يمنعها من إدخال التحسينات المستمرة والإنفاق الباهظ على البحوث.
- ج- يمنع الشركة من الوصول إلى أفضل الأسعار لارتفاع تكاليف التصنيع عن تكاليف الشراء بالمقارنة مع الشركات المتخصصة بمنتج واحد

## التكامل الأفقي: 5 درجات

يمتد نشاط الشركة الصناعية فتمتلك عدة مصانع توزعها في مناطق جغرافية عديدة لإنتاج نفس المنتج، وهذا ما يدعى بالتكامل الأفقي.

### يتميز ب:

تتمكن المنظمة من خلاله إعطاء المستهلك خدمات أفضل، وتوفير في الضرائب غير المباشرة إذا كان إدخال السلعة من دولة لأخرى أو من ولاية لأخرى بنفس الدولة يتطلب رسوماً غير مباشرة عليها، وكذلك تخفيض تكاليف العمالة إذا أمكن اختيار مواقع هذه المصانع في أماكن مستوى أجور العمال فيها منخفض، إضافة إلى أن تكاليف إنشاء المصانع في ضواحي المدن أقل من تكاليف إنشاء مصنع واحد كبير.

### ولكن يعاب أيضا على هذا النوع من التكامل:

- صعوبة إدارة عدة مصانع صغيرة منتشرة في عدة دول أو في عدة مناطق داخل الدولة الواحدة، نظراً لتطلب مدراء على درجة كبيرة من الخبرة والمهارة للإشراف على الأعمال بجميع هذه المصانع.
- صعوبة تحقيق وفورات ومزايا الإدارة الواحدة في حال غياب هذه الكفاءات الأنفة الذكر.

## السؤال الخامس:

### الطلب الأول: 13 درجة

عدد الآلات العاملة في فترة الخطة = عدد الآلات العاملة حالياً + (عدد الآلات الداخلة للمنشأة x عدد أشهر عملها فيها) / 12 - (عدد الآلات الخارجية من المنشأة x عدد أشهر خروجها) / 12

$$\text{عدد الآلات} = 40 + 12 / (8 \times 9) - 12 / (6 \times 6)$$

$$\text{عدد الآلات} = 43 \text{ آلة}$$

### الطلب الثاني : 12 درجة

عدد ساعات عمل الآلات السنوي = زمن العمل x عدد الورديات x عدد ساعات العمل في الوردية

$$\text{عدد ساعات عمل الآلات السنوي} = 8 \times 2 \times 260$$

$$\text{عدد ساعات عمل الآلات السنوي} = 4160 \text{ ساعة/سنة}$$

## السؤال السادس:

### الطلب الأول: 13 درجة

$$\sqrt{\frac{2 \text{ ت ك}}{\text{ن}}} = \text{الحجم الاقتصادي للدفعة}$$

$$\sqrt{\frac{150000 \cdot 1000 \cdot 2}{1500}} = \text{الحجم الاقتصادي للدفعة}$$

الحجم الاقتصادي للدفعة = 4472 وحدة

الطلب الثاني: 12 درجة

عدد الدفعات = الإنتاج الكلي السنوي / حجم الدفعة

عدد الدفعات = 4472/150000 = 34 دفعة