



يوم : 2026/05/13

التصحيح النموذجي لامتحان السداسي الثاني في مقياس تسيير المؤسسة

السؤال الأول: (04 نقاط)

1. تعريف المصطلحات

- نظام اللين الإنتاجي (Lean Production) يهدف إلى تحقيق الكفاءة وزيادة القيمة المضافة من خلال تقليل الفاقد وتحسين التنظيم. مثال: شركة جنرال إلكتريك تطبق نظام اللين الإنتاجي لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. (02 ن)

- نظام الإنتاج الذكي: يدمج الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة مثل الاستشعار والذكاء الاصطناعي لتحقيق إنتاج أكثر

ذكاءً. مثال: شركات مثل Siemens تستخدم نظام الإنتاج الذكي لرصد وتحسين عمليات الإنتاج. (01 ن)

2. مصطلحات باللغة الانجليزية

- نظام اللين الإنتاجي (Lean Production System) (0.5 ن)

- نظام الإنتاج الذكي (Smart Manufacturing System) (0.5 ن)

السؤال الثاني: (10 نقاط)

أجب بدقة عن الأسئلة الآتية:

1. الرقابة وفقا لمعيار التوقيت: و تقسم إلى الأنواع التالية:

■ الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه و العمل بمختلف السبل على منع حدوثه.

■ الرقابة المتزامنة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة و العمل على معالجة الانحرافات أولا بأول.

■ الرقابة اللاحقة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف.

2. تتمثل أهم مبادئ الهيكل التنظيمي حتى يكون فعالا في: مبدأ التوازن، مبدأ الوضوح، مبدأ المرونة. (03 ن)

3. الوظيفة التسييرية التي تمارس بإيجابية وسلبية في أن واحد هي وظيفة التوجيه تجدر الإشارة أن التوجيه مقارنة مع الوظائف الأخرى يمكن أن يمارسه المسير بإيجابية (مثل: الترغيب في العمل، التحفيز من خلال الجوائز... الخ) أو بسلبية (مثل: التخويف والعقاب، الخصومات... الخ). (01 ن)

4. ما هي مختلف الوضعيات الممكنة لتكامل الإنتاج والجودة والصيانة في المؤسسة؟ (01 ن لكل وضعية)

هناك ثلاث وضعيات ممكنة لتكامل الانتاج والجودة والصيانة، وهي:

- مناطق الاستقلالية المخصصة لإنجاز وظائف PQM خاصة بكل وظيفة على حدة، مثل شراء تجهيزات الصيانة خاصة بالصيانة فقط.
- مناطق التعاون تعاون كل وظيفة مع وظيفة أخرى كالتالي: P/M, M/Q, P/Q لانتاج مهام مشتركة، مثل تعاون الانتاج مع الجودة لتحسين جودة المنتجات.
- منطقة التكامل المشترك لجميع الوظائف الثلاثة (منطقة التكامل PQM) وهي المنطقة التي يركز عليها المسيرون لبلوغ أقصى جودة.

السؤال الثالث: دراسة حالة (06 نقاط)

الإجابات النموذجية (1.5 ن لكل جواب)

✓ جواب السؤال الأول: تعريف المسير

يمكن اعتبار السيد كمال مسيراً لأنه لم يكتف بالقيام بعمل فردي فقط، بل أصبح مسؤولاً عن توجيه عمل الآخرين داخل مصلحة الإنتاج. فقد قام بتحليل المشاكل، ووضع خطة، وتنظيم فرق العمل، وتوجيه المشرفين والعمال، ومراقبة النتائج.

وهذا يوافق التعريف التقليدي للمسير باعتباره الشخص المسؤول عن عمل الآخرين، كما يوافق التعريف الحديث لأنه خطط ونظم وقاس النتائج وحاول تنسيق عمله مع باقي المصالح داخل المؤسسة.

✓ جواب السؤال الثاني: تظهر في الحالة ثلاثة مستويات للمسيرين:

1. المسيرون في المستوى الإداري الأول:

يمثلهم المشرفون ورؤساء الفرق داخل الورشات، لأنهم يتعاملون مباشرة مع العمال ويتابعون تنفيذ العمل اليومي.

2. المسيرون في المستوى الإداري الأوسط:

يمثلهم السيد كمال، مدير الإنتاج، لأنه يشكل حلقة وصل بين الإدارة العليا والمشرفين والعمال، كما يشرف على مصلحة أساسية داخل المؤسسة.

3. المسيرون في مستوى الإدارة العليا:

تمثلهم الإدارة العليا التي قررت تعيين كمال، ووضعت التوجه العام للمؤسسة، وقررت مواصلة برامج التدريب والتحفيز.

✓ جواب السؤال الثالث: احتاج كمال إلى ثلاث مهارات أساسية:

1. المهارات الفنية:

ظهرت من خلال خبرته في مجال التصنيع الغذائي وفهمه لمشاكل الآلات والإنتاج والجودة. هذه المهارة ساعدته على تشخيص أسباب انخفاض الإنتاجية وارتفاع نسبة المنتجات المعيبة.

2. المهارات الإنسانية:

ظهرت من خلال تعامله مع العمال والمشرفين، ومحاولته الاستماع إليهم، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، وتحفيز الفرق الجيدة. هذه المهارة مهمة لأنها تساعد المسير على العمل مع الآخرين بنجاح.

3. المهارات الفكرية:

ظهرت من خلال قدرته على فهم الوضع العام للمؤسسة، وربط مشاكل الإنتاج بالمنافسة والجودة والتدريب والتنظيم. كما ظهرت عندما وضع رؤية واضحة لجعل المؤسسة أكثر جودة وتنافسية.

جواب السؤال الرابع: وظائف المسير

✓ جواب السؤال الرابع: مارس كمال عدة أدوار تسييرية:

1. الأدوار الشخصية:

ظهرت في تفاعله المباشر مع العمال والمشرفين، وتنظيمه لقاءات دورية معهم، ومحاولته تحسين العلاقة معهم.

2. الأدوار المعلوماتية:

ظهرت عندما طلب تقارير من المشرفين حول مشاكل الإنتاج، ثم قام بتحليل المعلومات واستعمالها في اتخاذ القرارات.

3. الأدوار القرارية:

ظهرت عندما قرر إعادة تنظيم فرق العمل، ووضع خطة لتحسين الإنتاج، وبرمجة التدريب، واعتماد أسلوب التحفيز والمكافآت.

عن أستاذة المقياس ف. يحيوي