



قسم: إدارة مشاريع البناء

السنة: أولى لیسانس 2026/2025

مقاييس: مقدمة في التسيير (introduction à la gestion)

الأستاذ: بن لطوش عبد المجيد، أستاذ محاضر بـ

### الإجابة النموذجية لإمتحان السادس الأول

**السؤال الأول (3ن):** يعد التسيير الحسن (الجيد) ذا أهمية كبيرة للشركات والمؤسسات، لأنه يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، اشرح كيف يتم ذلك؟

**1-تحقيق الأهداف:** يساعد التسيير على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بوضوح وفعالية.

**2-تنظيم الموارد:** يضمن التسيير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية.

**3-تحسين الإنتاجية:** من خلال التخطيط الجيد والمتابعة المستمرة، ترتفع كفاءة العمل والإنتاج.

**4-اتخاذ قرارات سليمة:** يوفر التسيير المعلومات والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب.

**5-التأقلم مع التغيرات:** يساعد التسيير المؤسسات والشركات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في السوق.

**6-تحفيز العاملين:** يخلق التسيير بيئة عمل منظمة تشجع على المبادرة والانضباط والمسؤولية.

**السؤال الثاني (3ن):** يعد المدير العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة، لذلك يتطلب تنصيبه توفر مهارات معينة. ما هي المهارات الثلاث الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه؟ اشرحها بإيجاز.

**1-المهارات الفكرية (التصورية):** هي قدرة المدير على التفكير الاستراتيجي، فهم المشكلات المعقدة، اتخاذ القرارات، ورسم رؤية مستقبلية للشركة.

**2-المهارات الإنسانية:** تتمثل في حسن التعامل مع العاملين، التواصل الفعال، التحفيز، حل النزاعات، وبناء علاقات عمل إيجابية داخل المؤسسة.

**3-المهارات التقنية (الفنية):** هي معرفة المدير بالجوانب الفنية والتقنية لنشاط الشركة، وأساليب العمل، مما يساعد على متابعة الأداء وفهم المشكلات الفنية.

**السؤال الثاني (6ن):** تمر عملية تسيير المؤسسة بأربع مراحل أساسية ومتراقبة هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة).

إذا اعتبرنا أنك مستثمر وتريد إنشاء مؤسسة لإنتاج منتج الصابون، اشرح باختصار كيف تطبق هذه المراحل على شركتك مع إعطاء مثال واحد لكل مرحلة.

**1-التخطيط:** هو تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ووضع البرامج والوسائل اللازمة لتحقيقها.  
أمثلة:

- تحديد أهداف الإنتاج: مثل إنتاج 10,000 قطعة صابون شهريا.

- اختيار نوع الصابون: صابون طبيعي، صابون معطر، أو صابون طبي.

- تقدير التكاليف والميزانية: تحديد تكلفة شراء المواد الأولية، الآلات، وأجور العمال.

- تحديد السوق المستهدف: التركيز على الأسواق المحلية أو تصدير جزء من الإنتاج.

- وضع خطة تسويقية: اختيار طرق البيع، الإعلان، وترويج المنتج.

- تحديد جدول زمني للإنتاج: تاريخ بداية الإنتاج، تاريخ وصول أول دفعة للسوق.

2- التنظيم: هو توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد العلاقات بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة.

أمثلة:

- تحديد الهيكل التنظيمي للشركة: إنشاء أقسام مثل قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم المحاسبة، وقسم المخازن.

- توزيع المهام والمسؤوليات: تحديد من يقوم بإعداد الصابون، من يشرف على الجودة، ومن يتولى التسويق والمبيعات.

- تجهيز الموارد والمعدات لكل قسم: توفير الآلات، المواد الأولية، والأدوات اللازمة لكل قسم.

- تنظيم الجداول الزمنية للعمل: وضع مواعيد للإنتاج، التخزين، والتوزيع.

3- التوجيه: هو قيادة العاملين وإرشادهم وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال وفق الخطط الموضوعة.

أمثلة:

- توجيه العمال في الإنتاج: إعطاء التعليمات للعاملين حول كيفية إعداد الصابون وفق معايير الجودة المحددة.

- تحفيز الموظفين: تقديم مكافآت أو تشجيع لتحفيز فريق الإنتاج على زيادة الكفاءة والجودة.

- توضيح الأهداف والخطط: شرح للعمال والخبراء أهداف الشركة، مثل كمية الإنتاج المستهدفة أو معايير التسويق.

حل المشكلات اليومية: مساعدة العاملين في التغلب على أي صعوبات تواجههم أثناء العمل، مثل نقص المواد الأولية أو مشاكل الآلات.

4- المراقبة(الرقابة): هي متابعة الأداء ومقارنته بالأهداف المخططة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

أمثلة:

- مراقبة كمية إنتاج الصابون: مقارنة عدد القطع المنتجة يزيميا أو شهريا مع الأهداف المخططة مسبقا (10,000 قطعة شهريا).

- مراقبة جودة المنتج: التأكد من أن كل قطعة صابون مطابقة للمعايير المحددة.

- التحقق من استخدام المواد الأولية: التأكد من عدم هدر المواد الخام مثل الزيوت والمعطرات.

- متابعة المخزون والتخزين: التأكد من حفظ الصابون بشكل صحيح في المخازن وتجنب التلف.

- متابعة المبيعات والتوزيع: مراقبة كمية الصابون المباعة وتوزيعها على الأسواق المختلفة حسب الخطة.

- تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل زيادة الإنتاج إذا كانت الكمية المنتجة أقل من الهدف أو تحسين الجودة إذا ظهرت مشاكل.

السؤال الرابع: (8ن): تختلف الشركات في تصنيفها حسب الحجم وطبيعة النشاط من أجل خلق توازناً بين مختلف القطاعات والمساهمة في الاقتصاد الوطني، أذكر مختلف الشركات الموجودة في الجزائر حسب الحجم، وطبيعة النشاط مع إعطاء أمثلة.

1- **تصنيف المؤسسات حسب الحجم:**

- مؤسسة مصغرة: مثل: ورشة نجارة خشب أو المنيوم.

- مؤسسة أو شركة صغيرة مثل: مؤسسة توصيل الخدمات، مؤسسة خدمات في النقل مثل مؤسسة يسir (Yassir).

- مؤسسة أو شركة متوسطة مثل: شركات متخصصة في تصنيع المواد الغذائية، شركة منتجات للألبان.

- مؤسسة أو شركة كبيرة مثل: سوناطراك (المحروقات)، سونلغاز (الكهرباء والغاز). شركة سوفيتال للأغذية والصناعة الثقيلة.

- مجمع أو مجموعة شركات مثل: مجمع سوناطراك: يضم شركات فرعية في الاستكشاف، النقل، التكرير، البترولكيما.

2- **تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط:**

- شركات إنتاجية (صناعية): تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع،  
مثال: شركة إنتاج الإسمنت أو السيارات.

- شركات تجارية: تقوم بشراء السلع وبيعها دون تحويلها.

مثال: شركة لتوزيع المواد الغذائية أو الأدوات المنزلية.

- شركات خدمية: تقدم خدمات للمستهلكين أو للمؤسسات.

مثال: شركة نقل، شركة تأمين، أو بنك.