

الجواب الأول: (06 نقاط)

1. نظام اليقظة (1.5 نقطة)
2. وحدة القيادة تتعلق بالعلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر، بينما وحدة الإدارة والتوجيه تتعلق بتنظيم الأنشطة لتحقيق الأهداف المشتركة، الأول يركز على "التوجيه الفردي"، والثاني يركز على "التوجيه الجماعي" (1.5 نقطة)
3. قطاع الخدمات (الفنادق، البنوك، المستشفيات، الموانئ). (1.5 نقطة)
4. لان الأوبك تتحكم في 30% فقط من السوق وليس السوق كامل. (1.5 نقطة)

الجواب الثاني: (06 نقاط)

1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) المعرفة التي يمكن توثيقها ومشاركتها بسهولة عبر الوثائق والتقارير.
  - دليل استخدام البرامج (0.5 نقطة)
  - تقارير الأداء المالي (0.5 نقطة)
  - ✓ التحدي الرئيسي: سهولة تقليدها (0.5 نقطة)
- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تعتمد على التجربة الشخصية والحدس ولا يمكن توثيقها بسهولة.
  - التكيف مع الأسواق: (0.5 نقطة)
  - مهارات التفاوض مع العملاء: (0.5 نقطة)
  - طرق حل المشكلات الإنتاجية: (0.5 نقطة)
  - خبرة إدارة الأزمات: (0.5 نقطة)
  - ✓ التحدي الرئيسي: صعوبة نقلها (0.5 نقطة)
- المعرفة الابتكارية (Innovative Knowledge) تساهم في ابتكار أفكار أو حلول جديدة، والتي تعزز من قدرة المؤسسة على التميز والتطوير.
  - إطلاق حملات تسويقية إبداعية (0.5 نقطة)
  - تصميم برمجيات مخصصة (0.5 نقطة)
  - تطوير نموذج عمل جديد (0.5 نقطة)
  - ✓ التحدي الرئيسي: تتطلب بيئة داعمة (0.5 نقطة)

الجواب الثالث: (08 نقاط)

1/ إسقاط نموذج لوين (Lewin's Model) لإدارة التغيير على شركة تويوتا:

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة: كان نظام الإنتاج التقليدي يعتمد على الإنتاج بالجملة مما أدى إلى تراكم المخزون وهدر الموارد وضعف الكفاءة التشغيلية. (0.5 نقطة)
- استشارة خبير تطوير تنظيمي: استعانت "تويوتا" بخبراء استشاريين لتحليل العمليات الإنتاجية وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. (0.5 نقطة)

- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها: تم جمع البيانات حول المخزون وفترات الإنتاج والطلب. تم اكتشاف أن الإنتاج كان يتم دون مراعاة للطلب الفعلي، مما تسبب في الهدر. (0.5 نقطة)
  - تعريف المنظمة بنتائج التشخيص: تم تقديم نتائج التشخيص للإدارة عبر ورش عمل وجلسات توعوية، تم توضيح الحاجة لتغيير النظام الإنتاجي القديم. (0.5 نقطة)
  - وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها: تم وضع خطة لتطبيق نظام "Just-In-Time" (JIT) للإنتاج حسب الطلب، واستخدام "كانبان" لتنظيم تدفق المواد، وتعزيز التحسين المستمر عبر "كايزن". تم تنفيذ النظام الجديد تدريجيًا مع تدريب الموظفين لضمان التكيف مع التغيير. (0.5 نقطة)
  - إحداث التغيير المتفق عليه: بدأ التطبيق التدريجي لنظام JIT و"كانبان" في مختلف جوانب الإنتاج، مع إشراك الموظفين في التحسين المستمر. (0.5 نقطة)
  - تقويم النتائج: تم تقييم النتائج باستخدام مؤشرات الأداء مثل معدلات المخزون والكفاءة. أظهرت النتائج انخفاضًا كبيرًا في الهدر وزيادة في الكفاءة. (0.5 نقطة)
- 2/ التحديات التي قد تواجهها أي شركة أخرى في تطبيق نفس نموذج التغيير الذي طبقته "تويوتا":

- تحد الثقافة التنظيمية الغير داعمة للتغيير (0.5 نقطة)
  - مقاومة الموظفين للتغيير. (0.5 نقطة)
  - التنفيذ التدريجي للنظام قد يتطلب وقتًا طويلاً وموارد كبيرة (0.5 نقطة)
  - صعوبة في تخصيص الموارد المالية المطلوبة لهذه التحولات. (0.5 نقطة)
  - قد يكون من الصعب تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة مثل "كانبان" و"Just-In-Time" (0.5 نقطة)
- 3/ يمكن لـ "تويوتا" ضمان استدامة التحسينات التي حققتها في كفاءتها على المدى الطويل من خلال نظام ادارة الجودة من خلال
- تعزيز مشاركة الموظفين في التحسينات المستمرة والابتكار داخل العمليات الإنتاجية. (0.5 نقطة)
  - دمج ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) لضمان تحسين الجودة في جميع مراحل الإنتاج، ما يعزز الكفاءة ويقلل الهدر. (0.5 نقطة)
  - إجراء تقييمات دورية للعمليات باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان أن الأنظمة الإنتاجية تتماشى مع أهداف الجودة والكفاءة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. (0.5 نقطة)
  - عمل بشكل وثيق مع الموردين لضمان توافر المواد عالية الجودة في الوقت المناسب، وبالتالي الحفاظ على كفاءة الإنتاج وتقليل الهدر عبر سلسلة التوريد. (0.5 نقطة)