

السنة الثالثة - ميدان: علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية ل.م.د - فرع: علوم اقتصادية - تخصص: علوم اقتصادية - السادس الثالث

الفرع: 1 الفوج: 1

تاريخ النسخ: 2016/01/04

كشف النقاط لمادة وحدة تعليم أساسية / أس 321 / تسيير المؤسسات

الرقم	رقم التسجيل	اللقب و الاسم	تحالة	إن:	أم:	ات:	محاضرة	مطلبي	مشروع	تربص	الغرى
1	20111301729	فارس حيلالي	ع	14,00	07,00						
2	20111301788	باتي علي	ع	14,00	10,00						
3	20111301820	بوزيدي نصر الدين	ع	14,00	09,00						
4	20111301878	شاهي أمال	ع	14,00	10,00						
5	20111401971	خوجة عمر محمد	ع	14,00	09,00						
6	20111401989	بوقرن سامية	ع	14,00	12,00						
7	20111402007	سي يوسف منية	ع	14,00	07,00						
8	20111402010	شريف خضرة	ع	14,00	12,00						
9	20111402023	فاضي بولوار	ع	14,00	09,00						
10	20111402027	رويفي الزهرة	ع	14,00	11,00						
11	20111402033	بوترعة نور الهدى	ع	15,00	11,00						
12	20111402035	بولطيب زهية	ع	14,00	13,00						
13	20111402037	تاجر ودا	ع	14,00	13,00						
14	20111402041	العارف محمد الأمين	ع	14,00	10,00						
15	20111402045	بهلولي أسماء	ع	14,00	07,00						
16	20111402058	زوي نجاة	ع	14,00	08,00						
17	20111402065	كبير إسماعيل	ع	15,00	13,00						
18	20111402084	محيوت مصطفى يوسف	ع	15,00	13,00						
19	20111402104	طبيبي يمينة إيمان	ع	14,00	11,00						
20	20111402124	حنيسي أمغر	ع	15,00	10,00						
21	20111402130	رحيم عبد القادر	ع	/	ع						
22	20111402138	خلواتي وهبية	ع	14,00	11,00						
23	20111402160	ميلودي معمر	ع	14,00	11,00						
24	20111402171	شباب زيات	ع	15,00	15,00						
25	20111402190	بركان سهام	ع	14,00	09,00						
26	20111402199	بكي بلقاسم	ع	14,00	07,00						
27	20111402208	بركات مصعب باديس	ع	14,00	08,00						
28	20111402218	بويحيوي فاطمة	ع	14,00	10,00						
29	20111402221	كبير أسية	ع	15,00	11,00						
30	20111402240	برزوق محمد	ع	15,00	10,00						
31	20111402247	مصباحي إحسان	ع	14,00	12,00						
32	20111402256	ويبي محمد	ع	14,00	09,00						
33	20111402262	بوزيان أمية	ع	14,00	09,00						
34	20111402270	محمد مبارك حمدي عالي	ع	14,00	09,00						
35	20111402279	طيلات فضيلة	ع	14,00	ع						
36	20111402343	بن سعادة حسين	ع	14,00	10,00						

أ - محمد يي كمر

السنة الثانية - ميدان: علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية ل.م.د - فرع: علوم اقتصادية - تخصص: علوم اقتصادية - السادس الثالث

الفرع: 1 الفوج: 2

تاريخ التسخ: 2016/01/04

كشف النقاط لمادة وحدة تعليم أساسية / أس 321 / تسيير المؤسسات

الرقم	رقم التسجيل	اللقب و الإسم	الدرجة	إن	أ.م.	أ.ت.	محاضرة	ملقى	مشروع	تويص	أخرى
1	20111301781	الماحي علي	ع	06,100	14,100						
2	20111301811	بوحفص محمد حبيب	ع	08,100	15,100						
3	20111301852	عربي هشام	ع	06,100	14,100						
4	20111301883	حمان زينب	ع	10,100	14,100						
5	20111401984	حاجي أحمد	ع	10,100	14,100						
6	20111401994	ولد قادة زهية	ع	12,100	14,100						
7	20111402009	حملاوي نوال	ع	11,100	15,100						
8	20111402012	شاهب رميساه	ع	10,100	14,100						
9	20111402026	ياحي عبد المجيد رياض	ع	15,100	15,100						
10	20111402032	بوشامة عبد الحكيم	ع	12,100	15,100						
11	20111402034	بورعة سهام	ع	08,100	14,100						
12	20111402036	ملائة كنزة	ع	14,100	15,100						
13	20111402039	مكيث زهرة	ع	12,100	14,100						
14	20111402044	سلماني بشير	ع	08,100	14,100						
15	20111402056	شائلي أحلام	ع	11,100	15,100						
16	20111402061	فتوسي سعد	ع	ع	14,100						
17	20111402067	بهاذي نورية	ع	07,100	14,100						
18	20111402099	بن فاضي كنزة	ع	10,100	14,100						
19	20111402109	فريخيس سومية	ع	11,100	14,100						
20	20111402125	عامر بن الدين	ع	11,100	15,100						
21	20111402135	محمد أمين مولود سكتو	ع	07,100	14,100						
22	20111402141	بن معروف سلمية	ع	10,100	14,100						
23	20111402166	رحماني ربيعة	ع	12,100	14,100						
24	20111402184	سغولة عبد الحميد	ع	10,100	14,100						
25	20111402198	سعودي عبد الرحمان	ع	07,100	14,100						
26	20111402204	بورقة معمر	ع	09,100	14,100						
27	20111402209	شارف محمد نور شريف	ع	13,100	15,100						
28	20111402220	فاضي وسيلة	ع	10,100	15,100						
29	20111402231	مولاي خديجة	ع	07,100	14,100						
30	20111402242	حماني خديجة	ع	13,100	15,100						
31	20111402253	بشير أحمد	ع	08,100	14,100						
32	20111402261	ولد قادة سومية	ع	12,500	14,100						
33	20111402269	أرزاق توفيق	ع	10,100	14,100						
34	20111402272	بلهوارى ربيدة بلهزيل محمد	ع	06,000	14,100						
35	20111402308	رحموني جمال الدين	ع	12,100	15,100						
36	20111402342	جفجف محمد أمين	ع	07,100	14,100						

أ. محمد ي. حن.



نقاط الطلبة بعد اعادة النظر في ورقة الامتحان

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
الاستاذ: السيد محمد

السنة : الثانية

المقياس: تسيير المؤسسات

الرقم	اللقب و الاسم	العلامة قبل التصحيح	العلامة بعد التصحيح
1	ملائكة كثرية	14/20	15/20
2	مهايا زويت	15/20	16/20
3	ماجد علي	05/20	06/20
4	ليبيار الميا	11/20	12/20
5	يوسفه محمد	09/20	10/20
6	كيسا اسك	11/20	13/20
7	كثير بلقاسم	07/20	09/20
8	باشرا علي	10,0/20	11/20
9	ديكات محمد باويش	08/20	09/20
10	نسخونه محمد	10/20	11/20
11	حوضي محمد	08,0/20	10,00/20
12	بهاويكيا لامة	07/20	09/20
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

المرحوم محمد باويش



## الإجابة النموذجية للإمتحان الجزئي الأول لمقياس تسيير المؤسسة

### الإجابة

- 1- أهم المبادئ التي توصل إليها تابلور هي: (1) إحتلال الطرق العلمية في أداء كل عنصر من عناصر الوظيفة محل الطرق التقليدية القديمة، (2) إستخدام الأسلوب العلمي في إختيار العاملين ثم تدريبهم على أداء وظائفهم بما يزيد من قدرتهم. (3) الإشراف العلمي على العاملين من أجل التأكد من إتباعه للأساليب المحددة لهم مسبقا لأداء أعمالهم. (4) التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرين مسؤولية التخطيط بينما يختص العاملون بالتنفيذ.
- 2- ورد مبدأ تقسيم العمل ضمن النظريات الكلاسيكية بصفة عامة ونظرية هنري فايول بصفة خاصة ويقصد به إضفاء درجة معينة من التخصص الذي سوف يؤدي إلى مستويات أعلى من الكفاءة و بالتالي زيادة مهارات الأفراد و من ثم زيادة ثقتهم بأنفسهم و أعمالهم. إلا أن النظرة المعاصرة لهذا المبدأ مغايرة تماما لما جاء به الكلاسيك و ذلك أن النظرة المعاصرة تدعو إلى إثراء العمل بدل التخصص الدقيق الذي يفرضه تقسيم العمل، فهي تنادي بضرورة الإنتقال من العامل الأحادي الكفاءة إلى العامل المتعدد الكفاءات.
- 3- تعتبر السلطة ضرورية من أجل ممارسة المسؤوليات الإدارية، فالسلطة هي الحق في إصدار الأمر، أما المسؤولية فتعرف على أنها منح الصلاحيات لممارسة هذا الحق، و في هذا الشأن أكد فايول على ضرورة تحقيق التوازن بين السلطة و المسؤولية لدى المدير، فوجود المسؤولية بدون قدر كافي من السلطات بين يديه قد يفقد المؤسسة الانضباط، و بالتالي فقدان الفعالية في تحقيقها لأهدافها.
- 4- من المبادئ المتناقضة لدى فايول هناك مبدأ المركزية الذي يتناقض مع مبدأ روح المبادرة، و يمكن التناقض هو أن المبادرة تتطلب نمط حكم إداري ديمقراطي أي لامركزي، و بالتالي فإن وجود نمط مركزي في الإدارة يحد من روح المبادرة و الإبداع لدى العمال و في الوقت الراهن تتجه جميع المنظمات و المؤسسات الحديثة إلى تجاوز هذا النمط المركزي في علاقاتها مع عمالها لتصبح العملية الادارية ممارسة من قبل كل المستويات الهرمية لاتخاذ القرار بما فيها المستويات السفلى أو العملياتية.
- 5- هناك شرط يجب ان يتوفر حتى ينجح الشخص الكاريزماتي في ممارسة سلطته على الآخرين (المرووسين) و هو شرط إدراك هؤلاء المرووسين لصفاته الكاريزماتية أو القيادية.

6- أهم مداخل المدرسة الإنسانية هي: (1) مدخل العلاقات الانسانية. (2) و المدخل السلوكي.

7- أهم النتائج التي توصل إليها إلتون مايو هي: (1) يخلق الإشراف الجيد الثقة بين الرئيس و المرؤوسين. (2) يشكل الأفراد فيما بينهم جماعات غير رسمية متضامنة فيما بينها و تتبع معايير أداء غير رسمية تتناقى مع تلك الموضوعية من قبل الادارة، كما أنها أي هذه الجماعات تقاوم و



نرفض كل ما هو رسمي و مصدره الإدارة. (3) تأثير النواحي نفسية أكبر من النواحي المادية على العمل. (4) تلعب ديناميكية الجماعة دورا كبيرا في تحقيق أعلى الأداءات في الانتاجية.

8- أهم انتقاد يمكن أن توجهه إلى هرم الحاجات هو شرط الإشباع الذي وضعه ماسلو.

9- للتخطيط مجموعة من الخطوات يمكن ذكرها كما يلي: (1) تحديد الأهداف العامة والوظيفية، (2) تحديد الأعمال المطلوبة لانجاز هذه الأهداف، (3) تحديد طريقة المدخلات (السياسات والاجراءات وطرق العمل)، (4) تحديد برامج العمل والجدول الزمني.

10- تعرف الفاعلية على أنها لما تحقق المؤسسة أهدافها بأقل التكاليف الممكنة و لنقل أن المؤسسة رصدت ميزانية 100 مليون دينار لتحقيق 5 أهداف في 12 شهرا. فتبين في نهاية هذه الفترة انها حققت هذه الأهداف بـ 50 مليون دينار فقط. فهنا نقول أن المؤسسة ذات فعالية. أما الفاعلية فهي لما تحقق المؤسسة أهدافها في أقل زمن ممكن و لنفترض أن المؤسسة حققت أهدافها الـ 5 في 6 أشهر بدل سنة كاملة عندها نقول أن هذه المؤسسة ذات فاعلية. إذن التداوب (Synergie) يتحقق لما تحقق المؤسسة كل من الفعالية و الفاعلية و في هذه الحالة يمكن القول ان بـ 50 مليون دينار المتبقية يمكن برمجة 5 أهداف أخرى في 6 أشهر المتبقية وبالتالي فبدل تحقيق 5 أهداف فقط بـ 100 مليون دينار و في 12 شهرا. يمكن تحقيق 10 أهداف بنفس المبلغ و في نفس الفترة و عليه تصل المؤسسة إلى تحقيق التداوب على شاكلة  $5=2+2$ .