جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية: 2025 - 2026
المستوى: السنة الثانية إقتصاد
التخصص: /
المدة: ساعة ونصف (1سا 30د)

يوم: 2026/05/16

امتحان الدورة العادية في مقياس " تسيير المؤسسة "

السؤال الأول: (02 نقاط)

ناقش الفرق بين:

1. الكفاءة، الفعالية؟
2. المسير، القائد؟
3. الاتصال، عملية الاتصال، إدارة الاتصال؟
4. التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي؟

السؤال الثاني: (05 نقاط)

أجب عما يلي:

- لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟
- اشرح كيف ترتبط نظرية تدرج الحاجات "لأبراهام ما سلو" بوظيفة التوجيه؟
- أذكر أهم الأنماط القيادية مع الشرح؟
- تعتمد وظيفة التوجيه على ثلاث عناصر أساسية؛ ماهي؟
- ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟

السؤال الثالث: (04 نقاط)

- لخص في بضعة أسطر المراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري، مع الاشارة لبعض أسماء أهم المفكرين في كل مرحلة؟

السؤال الرابع: (04 نقاط)

إن نجاح عملية التخطيط تكون مرهونة بمجموعة من القواعد، الأسس والمبادئ.

- أذكرها مع الشرح؟

السؤال الخامس: (05 نقاط)

إن ممارسة التسيير الاستراتيجي يسمح بضمان ديمومة المؤسسة في بيئة شديدة التغير والتعقيد.

- أذكر بالتفصيل المراحل التي يمر بها التسيير الاستراتيجي؟

أستاذة المقياس

بالتوفيق

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الإقتصادية

السنة الجامعية: 2025 - 2026
المستوى: السنة الثانية إقتصاد
التخصص: /
المدة: ساعة ونصف (1سا 30د)

يوم : 2026/05/16

الإجابة النموذجية لإمتحان الدورة العادية في مقياس " تسيير المؤسسة "

	السؤال الاول	العلامة
1	1 -الفرق بين الكفاءة والفعالية: الكفاءة: تعني إنجاز الأعمال بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، أي حسن استخدام الموارد. الفعالية: تعني تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة مهما كانت الموارد المستعملة.	0.5
2	2 -الفرق بين المسير والقائد: المسير: يهتم بالتخطيط والتنظيم والرقابة وضمان سير العمل وفق القوانين والإجراءات. القائد: يهتم بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف.	0.5
3	3 -الفرق بين الاتصال، عملية الاتصال، وإدارة الاتصال: الاتصال: هو تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر. عملية الاتصال: هي المراحل التي يمر بها الاتصال من مرسل ورسالة ووسيلة ومستقبل وتغذية راجعة. إدارة الاتصال: تعني تنظيم وتوجيه عمليات الاتصال داخل المؤسسة لضمان فعاليتها.	0.5
4	4 -الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي: التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تحدده المؤسسة رسميا من خلال الهيكل التنظيمي والقوانين والتعليمات. التنظيم غير الرسمي: هو العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ تلقائيا بين العاملين داخل المؤسسة.	0.5
المجموع		02

	السؤال الثاني	النقاط
1	- لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟ لأنها ترى أنه لا توجد طريقة واحدة مثالية للتسيير، وإنما يختلف الأسلوب الإداري حسب الظروف والمواقف التي تواجه المؤسسة، لذلك فهي تعتمد على التكيف مع البيئة ومتغيراتها.	1
2	- اشرح كيف ترتبط نظرية تدرج الحاجات لابراهام ماسلو بوظيفة التوجيه؟ ترتبط نظرية ماسلو بوظيفة التوجيه لأن المسير يعتمد على فهم حاجات العاملين وتحفيزهم لإشباعها، مما يساعد على رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.	1
3	- أذكر أهم الأنماط القيادية مع الشرح؟ -النمط الديمقراطي: يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع الحوار. -النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي): يعتمد على تركيز السلطة بيد القائد وإصدار الأوامر دون مشاركة العاملين. -النمط الحر: يمنح العاملين حرية كبيرة في التصرف واتخاذ القرارات.	1

4	- تعتمد وظيفة التوجيه على ثلاث عناصر أساسية؛ ماهي؟ تعتمد وظيفة التوجيه على: - القيادة، - الاتصال، - التحفيز.	1
5	- ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟ تعتبر الرقابة وظيفة أساسية في العملية التسييرية، لأنها تسمح بمتابعة تنفيذ الخطط، قياس الأداء، اكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.	1
المجموع		5

	السؤال الثالث	النقاط
1	شهد الفكر الإداري عدة مراحل تطورية ارتبطت بتطور النشاط الصناعي والاقتصادي. وقد بدأت هذه المراحل بالمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الكفاءة والإنتاجية والتنظيم الرسمي، ومن أبرز مفكريها Frederick Taylor صاحب نظرية الإدارة العلمية، وHenri Fayol الذي وضع مبادئ الإدارة ووظائفها، وMax Weber صاحب نظرية البيروقراطية.	1
2	ثم ظهرت المدرسة السلوكية كرد فعل على إهمال الجانب الإنساني، حيث اهتمت بالعلاقات الإنسانية والدوافع النفسية للعاملين. ومن أهم روادها Elton Mayo الذي قاد تجارب هوثورن، وAbraham Maslow صاحب نظرية الحاجات، و Douglas McGregor صاحب نظريتي X وY.	1
3	أما المرحلة الحديثة فقد سعت إلى التوفيق بين الجوانب الفنية والإنسانية وربط المنظمة ببيئتها، ومن أبرز اتجاهاتها الإدارة بالأهداف التي ارتبطت بـ Peter Drucker، إضافة إلى مدرسة النظم والنظرية الموقفية التي أكدت ضرورة التكيف مع الظروف المختلفة.	2
المجموع		4

	السؤال الرابع	النقاط
	إن نجاح عملية التخطيط في المؤسسة يكون مرهونًا بمجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تضمن فعالية العملية التخطيطية وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها:	
1	- الواقعية: ويقصد بها أن تكون الخطة قابلة للتطبيق، مع مراعاة الإمكانات المتاحة للمؤسسة والقيود والمعوقات المحتملة.	0.5
2	- الشمولية: أي أن يشمل التخطيط جميع الأنشطة والمتغيرات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، لأن مختلف العناصر مترابطة ومتداخلة.	0.5
3	- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: حيث يتم وضع السياسات والخطط العامة من طرف الإدارة العليا، بينما يتم تنفيذها من طرف مختلف المستويات الإدارية	0.5
4	- تناسق الخطة: ويقصد به انسجام مختلف أجزاء الخطة وعدم وجود تعارض بين الأهداف أو البرامج المختلفة.	0.5
5	- علمية التخطيط: أي الاعتماد على المعلومات الدقيقة والأساليب العلمية والتحليل المنطقي عند إعداد الخطط	0.5
6	- مرونة الخطة: ويقصد بها قابلية الخطة للتعديل والتكيف مع التغيرات والظروف الجديدة	0.5

	- وحدة الخطة: أي ضرورة تكامل الخطط الفرعية ضمن خطة عامة موحدة تخدم أهداف المؤسسة.	0.5
	- الالتزام: ويعني التزام الإدارة والعاملين بتنفيذ الخطة وتحمل المسؤوليات المرتبطة بها	0.5
المجموع		4

	السؤال الخامس	النقاط
	يمر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل أساسية تسمح للمؤسسة بضمان الاستمرارية والتكيف مع بيئتها المتغيرة، وهي:	
1	- مرحلة التحليل البيئي: تتمثل في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف التعرف على: - نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، - الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.	1
2	- مرحلة صياغة الاستراتيجية: يتم خلالها وضع الخطة الاستراتيجية طويلة المدى، وذلك عبر: - تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، - تحديد الأهداف، - اقتراح البدائل الاستراتيجية، - اختيار الاستراتيجية المناسبة.	1.5
3	- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وهي مرحلة تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى أعمال فعلية من خلال: - تطبيق البرامج والسياسات، - توزيع المهام، - توفير الموارد اللازمة، - إجراء التعديلات التنظيمية الضرورية.	1.5
4	- مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية: تهدف إلى التأكد من مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال: - قياس الأداء، - اكتشاف الانحرافات، - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. -	1
المجموع		5