المستوى: السنة الثالثة ليسانس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الإجابة النموذجية لإمتحان السداسي الخامس في مادة تسيير المؤسسة

الجواب على السؤال الأول: (7 ن)

- تقسيم (FULD.HOUSE 1995): قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل :

1- مرحلة النشأة : تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها و إتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط .

2- مرحلة الشباب : تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل و لنشاط المؤسسة .

3-مرحلة منتصف العمل: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع والأساليب المتبعة في تنسيق العمل وتفويض السلطة .

4- مرحلة النضج : يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة ، بناءا على فرق العمل المستخدمة.

5- مرحلة التدهور والفناء: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

تطول دورة حياة المؤسسة لأطول فترة ممكنة عندما : تهتم بدراسة المتغيرات التالية باستمرار:

1- خدمة الزبائن من حيث جودة المنتوج

2- الاهتمام بتسعير المنتجات بما يتلاءم مع قدرة الزبون الشرائية.

3- الإهتمام بتوفير تاجر يحمل مواصفات التاجر الناجح . وغيرها.

السؤال الثاني: (6 ن)

هناك جدل يدور بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير أهي علم أم فن أو علم وفن معا، فالتسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها و تفسيرها و التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله ، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية ، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه ، ففي التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة .

-بينما إذا كان التسيير علم وفن في آن واحد ، فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب و النظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة التي لابد من توفرها.

السؤال الثالث: (07 ن)

تنقسم المهارات التسييرية إلى ثلاثة أقسام نوجزها فيما يلي:

*- **المهارات التقنية :** وتتمثل في القدرة على إستعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين ، وهذا النوع يهتم به المسير القاعدي الذي يجب عليه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية ، فبدونها يصعب توجيه مرؤوسيه و حل المشكلات التي تعارضهم عند إنجاز مهامهم ،أي بمعنى أن المهارات التقنية تشير إلى القدرة على إستخدام أساليب وتقنيات و مهارات متخصصة أو محددة لإنجاز عمل معين.

*- **المهارات الإنسانية** وتتلخص في الاهتمام بالتحفيز و الإتصال و قيادة الأفراد و المجموعات ، ويهتم بهذا النوع من التقنية المسير الأوسط ،الذي يترتب عليه أن يوازن بين الجهات ذات المصالح المختلفة ، ولذا يتطلب هنا أن يكون المسير قادرا على الإقناع و التفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه ضروريا وحيويا ، وذلك لضمان نجاح مهمته التي تتطلب التركيز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

أي أن المهارات الإنسانية تشير إلى القدرة على العمل في إطار الفريق ، وفهم الآخرين و التأثير فيهم و تحفيزهم وبث روح التعاون و الثقة فيهم سواءا كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي.

*- **المهارات الفكرية :** و تتمثل في القدرة على التخطيط و التنسيق ، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم والموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات ، وبين متطلبات البيئة الخارجية ،أي أن المهارات الفكرية تشير إلى القدرة على التفكير المنطقي ، والحكم السليم و القدرة على التحليل و الربط ، وهي تعتبر محدد و مطلب أساسي لمسيري الإدارة العليا.

تزداد أهمية المهارة الفكرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة ، وتتنافص أهمية المهارة التقنية مع ارتفاع المستوى التسييري ، وتتزايد المهارة الإنسانية عند ذلك ، ثم ترتفع المهارة التنظيرية ، لأن المسير في القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة عالية لتوزيع الإهتمامات بين مواضعها المختلفة.

- أما بخصوص ربط المهارات التسييرية بمستويات المسيرين فإن

- المهارات التقنية ترتبط بالمسيرون القاعديون.

- المهارات الإنسانية ترتبط بالمسيرون الأواسط .
- المهارات الفكرية ترتبط بمسيرو الإدارة العليا.