



-جامعة عباس لغرور -خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

امتحان السداسي الثاني في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

المجموعة: ب

السنة الأولى ليسانس

س1)- أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد

- العقلانية حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة هي الطريقة الوحيدة والمثلى للقيام بالأعمال.
 - التايلورية هي منهج علمي يقوم على قياس الحركة والوقت.
 - الكفاءة الاقتصادية تعبر عن تحقيق المنظمات لأهدافها.
 - تفترض نظرية الإدارة العلمية أن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.
 - تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإشراف الودي يزيد من كفاءة العمال.
- س2)- أذكر مع الشرح نظريتين من نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة.
- س3)- أذكر سمات وخصائص المنظمة اليابانية حسب نظرية Z لوليام أوتشي.
- س4)- أذكر خصائص المنظمة حسب نظرية النظم.

بالتوفيق

الإجابة النموذجية

1)- الإجابة بصحيح وخطأ

- العقلانية حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة هي الطريقة الوحيدة والمثلى للقيام بالأعمال. خطأ
- العقلانية هي الرشادة الاقتصادية والتي تعني أن كل فرد في المنظمة هو رجل اقتصادي يهدف لتحقيق مصلحته الخاصة وزيادة أجره المادي.
- التايلورية هي منهج علمي يقوم على قياس الحركة والوقت. صحيح
- الكفاءة الاقتصادية تعبر عن تحقيق المنظمات لأهدافها. خطأ



-جامعة عباس لغرور -خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الكفاءة الاقتصادية هي تحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة أي الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية من خلال تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

- تفترض نظرية الإدارة العلمية أن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة. خطأ

- تفترض نظرية الإدارة العلمية أن التخصص الشديد يؤدي إلى إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.

- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإشراف الودي يزيد من كفاءة العمال. صحيح

(2)- أذكر مع الشرح نظريتين من نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة.

1-2- نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو

افترض ماسلو أن الحاجات الإنسانية ترتب تصاعديا (Hierarchy) حسب أهميتها النسبية وأولويتها في تدرج هرمي، حيث تقع الحاجات الأكثر أهمية في قاعدة الهرم وتعتبر الأكثر إلحاحا والأعظم أولوية، ثم تليها الحاجات الأقل أهمية ثم الأقل وهكذا حتى الوصول إلى قمة الهرم. ووفقا لماسلو، كلما تم إشباع الحاجات الأكثر أهمية، كلما برزت الحاجات التالية في التدرج الهرمي لتطلب الإشباع كذلك، فإذا تم إشباعها يتم الانتقال درجة أعلى في الهرم إلى غاية بلوغ قمته. وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ورتبها في خمس مجموعات يمكن توضيحها فيما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological needs)، وتتضمن الحاجات الجسدية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والهواء والماء والنوم، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

- حاجات الأمن (Safety needs)، وتعبر عن حاجات الإنسان بالأمان وتجنب المخاطر، ولا ترتبط بالمخاطر المادية بل تتعلق بالجوانب ذات الصلة بالصحة النفسية والمعنوية واستقرارها وضمان المستقبل.

- الحاجات الاجتماعية (Social needs)، وتشمل الشعور بالألفة والود والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

- الحاجات للتقدير (Esteem needs)، وتتمثل في حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة. وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.



-جامعة عباس لغرور -خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization needs)، التي تعبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحه، وتشكل هذه الحاجة في نظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات.

2-2- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

تتلخص نظرية العاملين في أن عوامل الرضا الوظيفي قد ترتبط بخصائص العمل، بينما ترتبط عوامل أخرى بعدم الرضا الوظيفي. وقد حصر هيرزبرغ هذه العوامل فيما يرد أدناه:

(عوامل الرضا وعدم الرضا الوظيفي لهيرزبرغ (العاملين)

(عوامل الرضا (العوامل الدافعة)	(عوامل عدم الرضا (العوامل الصحية)
- الإنجاز (Achievement)	- سياسات المؤسسة (Company)
- التقدير والاعتراف (Recognition)	- الإشراف (Supervision)
- طبيعة العمل بحد ذاته (The work)	- العلاقة مع المشرف والأقران والزملاء
(itself)	(Relationship with supervisor)
- المسؤولية (Responsibility)	(and peers)
- التقدم (Advancement)	- ظروف العمل (Work conditions)
- النمو (Growth)	- الأجر (Salary)
	- المركز (Status)
	- الأمن (Security)

خلص هيرزبرغ إلى أن الرضا أو عدم الرضا عن الوظيفة ليسا ضدّين، وأن علاج أسباب عدم الرضا لن يؤدي إلى الارتياح، وفضلا عن ذلك فإن إضافة عوامل الرضا إلى الوظائف لن يؤدي إلى التخلص من عدم الرضا عن العمل. فعلى سبيل المثال، في ظل بيئة عمل عدائية، لن يؤدي منح ترقية لموظف معين إلى رضاه. وفي نفس الوقت، إذا تم إنشاء بيئة عمل صحية ولكن لم يزود أعضاء الفريق بأي من عوامل الرضا فإن نتائج عملهم لن تكون مرضية. ووفقا لما ذكره هيرزبرغ فإن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي عوامل منفصلة ومتميزة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، لذلك إزالة عوامل العمل غير المرضية قد تثبت نوعا من السلام، ولكن ليس بالضرورة تحسين الأداء،



-جامعة عباس لغرور -خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لأن ذلك سيؤدي إلى استرضاء العاملين وليس تحفيزهم فعليا لتحسين الأداء. وتسمى العوامل والخصائص المرتبطة بعدم الرضا عن الوظيفة بـ "العوامل الصحية" (Hygiene Factors) وعندما يتم التصدي لها على النحو المناسب، لن يكون الأفراد غير راضين لكنها لن تحفزهم، أما تحفيز أفراد المؤسسة أو أعضاء الفريق الواحد فيتطلب التركيز على عوامل الرضا مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية.

(3)- أذكر سمات وخصائص المنظمة اليابانية حسب نظرية Z لوليام أوتشي.

يمكن إيجاز سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية z فيما يلي:

- التوظيف الدائم (مدى الحياة)، حيث تتميز المنظمة اليابانية بتوظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة،
 - البطء في التقييم، حيث أن عملية الإبداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله غالبا ما لا تحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المتوخاة إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن.
 - عدم التخصص في المنظمة اليابانية، إلى جانب ظاهرة أخرى تسود في المنظمات اليابانية وهي حالة عدم التخصص الوظيفي، ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للعاملين طوال حياتهم الوظيفية، وسائل --- الرقابة الضمنية، حيث تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق والمفاهيم الضمنية التي قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين
 - اتخاذ القرارات جماعيا، فمن الخصائص المعروفة بشكل كبير عن المنظمات اليابانية هي اعتمادها طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - المسؤولية الجماعية، حيث يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية، من السمات المميزة للمنظمة اليابانية.
 - النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين، فالنظرة الشمولية تنبع من جذور تاريخية ومن مؤثرات ذات أبعاد اجتماعية وحضارية.
 - الاهتمام الشمولي بالجودة ونوعية الخدمات من خلال حلقات الجودة.
- تعد العناصر السابقة الذكر سببا في تحقيق المنظمات اليابانية تميزا ونجاحا فائقا، وتقديم منتجات عالية الجودة، وإطلاق العنان للإبداع والابتكار، وخلق الوعي بأهمية النوعية.

(4)- أذكر خصائص المنظمة حسب نظرية النظم.



-جامعة عباس لغرور -خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يمكن إيجاز خصائص المنظمة حسب نظرية النظم فيما يلي:

- يتألف النظام من نظم فرعية (sub-systems) وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر ((supra-systems).

- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها. بحيث يقوم باستيراد المواد الأولية (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات)، ويتحقق هذا التوازن طالما بقي النظام في اتصال دائم مع البيئة الخارجية.
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها.
- يتألف النظام من مجموعة من المركبات أو العناصر هي المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية والتغذية العكسية.