

الإجابة النموذجية لامتحان نظرية المنظمات 2025

السؤال الأول: (8 نقاط) تحديد المفاهيم والعلاقة بينهم

1- آلية السوق/المؤسسة: فالاعتماد على السوق وآليته سببه عدم الثبات وذلك يعود إلى التغير في تكاليف الصفقة من جهة، والاستقرار في الأسعار، فتلجأ الشركة إلى إنشاء عقود ثابتة مع أطراف أخرى لتتسم بالثبات قدر الإمكان، وبالتالي ارتفاع تكاليف الصفقات يؤدي إلى ابتعاد الشركة عن اعتماد آلية السوق واللجوء إلى عقود تتكامل من خلالها مع الأطراف الأخرى المساهمة في الإنتاج والذي عبر عنه Williamson بالتكامل العمودي. من المفهومين يتضح أن وجود أحدهما ينفي الآخر أي أن العلاقة عكسية (نصف نقطة لكل مفهوم ونقطة للعلاقة)

2- الرجل الإداري والرجل الاقتصادي: الرجل الإداري هو الذي يتخذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، فهو أكثر عقلانية من الرجل الاقتصادي باعتباره أكثر واقعية، فهو لا يبحث عن الأمثلية بل يسعى فقط إلى تحقيق البديل المرضي. أما الرجل الاقتصادي هو الذي يتخذ القرار في ظل ظروف التأكد التام، فهو يبحث عن الحل الأمثل ويعتبر العامل يبحث عن الأجر فقط وكسول ولا يعمل بكل طاقاته الإنتاجية، وأنااني يبحث عن مصلحته فقط دون أي اعتبار للمصلحة العامة. من المفهومين نلاحظ علاقة عكسية بينهما حيث أن الرجل الإداري يعتمد على العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار بينما الرجل الاقتصادي يعتمد على العقلانية الكاملة. (0,5 نقطة لكل مفهوم ونقطة للعلاقة)

3- TPS & KANBAN : TPS هو نظام تويوتا الإنتاجي وهو الاسم الآخر لنظرية الوقت المضبوط بارتباط نظام الوقت المحدد مع الجودة أي الإنتاج في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة مع السعي إلى التحسين المستمر في الإنتاج. أما كانبان تعني البطاقة أو الكارت Card، وحينما تبنت شركة تويوتا نظام الإنتاج في الوقت المحدد فقد أطلقت على النظام بأكمله كانبان، ولعل ذلك هو الذي يدفع الباحثين إلى تسميته كمرادف للمخزون الصفري أو الإنتاج بلا مخزون. وفي ظل هذا النظام فإن كل جزء أو صنف من المواد يصمم وعاء container نمطي خاص به، ولا يستوعب سوى قدر محدد من وحدات هذا الصنف أو الجزء وكميات صغيرة، يوجد لكل وعاء بطاقتان تحتوي كل منها على بيانات محددة. فالعلاقة بينهما تكمن أنهما تسمية فقط مختلفة لنظام واحد أي أنه لديهما نفس المعنى. (0,5 نقطة لكل مفهوم ونقطة للعلاقة)

4- **الرشد الموضوعي والعقلانية المحدودة:** الرشد الموضوعي هو السلوك الصحيح أو المثالي الهادف لتعظيم المنفعة والذي يقوم على افتراض وجود سلم واضح للتفضيل يرتب الإنسان بمقتضاه حاجاته ورغباته بحسب أفضليتها من وجهة نظره، كما تتوفر له معلومات كاملة عن كافة البدائل المتاحة لتحقيق رغباته ونتائجها المتوقعة. أما **العقلانية المحدودة** تعني محدودية قدرات الأفراد في اتخاذ القرارات بحكم محدودية العقل والوقت والمعلومات المتاحة في البيئة الخارجية وكذا عند المفاضلة بين البدائل الموجودة، وبالتالي يبحث الفرد هنا عن البديل المرضي بدل البديل الأمثل في ظل ظروف عدم التأكد. فالعلاقة بينهما عكسية باعتبار أن الرشد الموضوعي يبحث عن المثالية لتعظيم المنفعة، في حين العقلانية المحدودة تبحث عن الحل المرضي لمحدودية قدرات الإنسان.

(0,5 نقطة لكل مفهوم ونقطة للعلاقة)

السؤال الثاني: (6 نقاط)

1- النظريات التي تطرقت للقيادة هي: (نقطتين 0,5 نقطة لكل عنصر)

- نظرية إلتون مايو وفيها تطرق للقيادة الديمقراطية
- نظرية كارت لوين وفيها تطرق للأنماط التالية: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية أو قيادة الحريات المطلقة.
- نظرية رنسيس ليكرت وفيها الأنماط التالية: النمط الاستغلالي المتسلط، النمط الاستغلالي النفعي، النمط الاستشاري، والنمط التشاركي
- نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور وفيها نمطين من القيادة ك القيادة الدكتاتورية، والقيادة الديمقراطية أو التشاركية.

2- **شرح معنى الدافعية موضحا العلاقة بين الدوافع والحاجات من جهة، وبين الدوافع والحوافز من جهة أخرى؟**

الدافعية هي القوى الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما من أجل إشباع الحاجة (نقطة)

-**العلاقة بين الدوافع والحاجات: (1,5 نقطة)**

إن الدوافع هي القوى الداخلية التي تعمل على تلبية الحاجات فهي تبدأ بالشعور بالحاجة لشيء ما، أي أن الدافعية أساسها وجود الحاجة ومن ثم يتم السعي لإشباع تلك الحاجة وتحقيق التوازن.

-**العلاقة بين الدوافع والحوافز: (1,5 نقطة)**

الدوافع تمثل القوى الداخلية، أما الحوافز فهي المثيرات الخارجية أو الوسائل التحفيزية التي تقوم بها المؤسسة لتثير دوافع الأفراد نحو العمل فالحافز يثير الدافع للقيام بعمل ما.

السؤال الثالث: (6 نقاط)

1- هذه المدرسة هي المدرسة النيوكلاسيكية (نقطة)، من أهم مبادئها: (نقطة)

- الربح ليس الهدف الوحيد للمنظمة، بل هناك أهداف عديدة.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه أفرادها وزبائنها والمجتمع ككل.
- المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.
- اللامركزية...

2- رواد المدرسة النيوكلاسيكية هم ألفرد سلون Alfred Sloan، بيتر دراكر Peter Drucker،

أوكتاف جيلينييه Octave Gélinier (نقطة)، أهم أفكارهم:

- بالنسبة لألفرد سلون ركز على اللامركزية المنسقة ومركز الربح. (نقطة)
- بالنسبة لبيتر دراكر ركز على الإدارة بالأهداف، اللامركزية، التسويق والبحث والتطوير، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الرقابة الذاتية... (نقطة)
- بالنسبة لأوكتاف جيلينييه ركز على الإدارة التشاركية بالأهداف، العلاقة بين النمو على المدى البعيد والأهداف على المدى البعيد، المنافسة والابتكار، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة... (نقطة)

انتهى