

امتحان الاستدراك في إدارة الأعمال

السؤال الأول: (08 ن)

قام "التون مايو" "Elton Mayo" (1880 – 1449) بتأسيس مدرسة العلاقات الانسانية، حيث توصل إلى نتائج بعد إجراءه لتجاربه المشهورة بـ "دراسات مصانع هوثورن ووسترن إليكتروك. كما قام بانتقاد حركة الادارة العلمية، ولقد اعتمدت دراسات "مايو" السلوكية على العديد من الطرق العلمية، حيث خلص إلى التأكيد على العديد من التجارب.

المطلوب:

قم بتحليل الفقرة السابقة؟

السؤال الثاني: (12 ن)

اختر الإجابة الصحيحة في كل مما يلي:

1. اعتبر " سايمون" أن " " كبديل "للرجل الاقتصادي" يمكنه في إطار المنظمة الرشيدة من التمييز والمفاضلة بين العديد من البدائل واختيار أحسنهم، وقد أكد على أنه من الصعب تحقيق الرشد المطلق، حيث أنه غالباً ما لا يتم اقتراح جميع بدائل اتخاذ القرار والاكتفاء بما هو متاح سواء من الناحية الموضوعية أو الواقعية.

- الرجل الرشيد

- **الرجل الإداري**

- الرجل العقلاني

- الرجل المفكر

2. توصل "ماكس فيبر" إلى العديد من العناصر التي شكلت نموذج المنظمة البيروقراطية، من أهمها:

- التوازن بين المغريات والاسهامات

- **هرمية التنظيم**

- الاهتمام الشامل بحلقات الجودة

- دور أصحاب المصالح

3. يشير "التون مايو" إلى أهمية " " في المؤسسة، وهو عادة ما ينشأ بطريقة تلقائية

بين مجموعة من الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع مختلف الأحداث اليومية داخل المؤسسة، وباعتبار مجموعة من السلوكات والقيم السابقة التي يتمتع بها الأفراد

- التنظيم الظرفي

- التنظيم البيروقراطي

- **التنظيم غير الرسمي**

- التنظيم التفاعلي

4. قام المهندس الفرنسي فايول بتأليف كتابه الذي نشره سنة 1916 تحت مسمى " الإدارة الصناعية العامة"، وقد ركز فايول في كتابه على " **النشاطات**"، حيث اعتبرها النشاط الأساسي الذي تدور حوله النشاطات الأخرى في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

- النشاطات التجارية.

- النشاطات المحاسبية.

- نشاطات الضمان والتأمين.

- **النشاطات الإدارية.**

5. مهما تعددت واختلفت تعريفات، الإدارة، فإنها تبقى محافظة على الجوانب ، والمفاهيم الآتية:

- للإدارة علاقة وطيدة بالجماعة.

- للإدارة هدف أو أهداف يجب العمل على تحقيقها.

- الإدارة هي أعمال يتم تنفيذها من طرف الجميع مهما كان مستواهم، ومسؤولياتهم في هرم المنظمة.

- **كل ما سبق.**

6. تقوم وظيفة المدير على الأفراد الخاضعين لسلطته الهرمية، حيث يتم ذلك من خلال أسلوب اصدار الأوامر، كيفية تحفيز العمال، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى العمل على تحقيق روح التعاون بينهم إلى أقصى الدرجات، ومحاولة فض النزاعات.

- تنظيم

- توجيه

- رقابة

- **تخطيط**

7. أشار الباحث " روبرت كاتس Robert . L.Katz " إلى أن أحد المهارات الواجب توافرها في المدير. هي مهارات يجب توافرها لدى الإدارة العليا، من خلال العديد من الأفكار التي تحيط بجوانب مختلفة من المشكلات اليومية للمنظمة، ولهذه المهارات لدى المدير القدرة على ربط مختلف الأفكار من أجل إيجاد الحلول من خلال قراءة فوقية وشاملة للمشكلة.

- إدراكية

- ذهنية

- فكرية

- **كل ما سبق**

8. من الأدوار **القرارية** للمدير:

- حلقة الوصل

- الناطق

- **المفاوض**

- كل ما سبق

بالتوفيق، أ.د هشام بوريش

الإجابة النموذجية لامتحان الاستدراك في إدارة الأعمال

الجواب الأول:

قام "التون مايو" "Elton Mayo" (1880 – 1449) بتأسيس مدرسة العلاقات الانسانية، حيث أبرز أهمية التعامل الجيد بين المديرين والمرؤوسين، وقد توصل إلى نتائج بعد إجراءه لتجاربه المشهورة بـ "دراسات مصانع هوثورن ووسترن إلكتروك".

بدأت هذه التجارب سنة 1927، وبعد أن تم عقد اتفاقية بين شركة وسترن إلكتروك بشيكاغو الأمريكية (Western Electric co) وفريق من الباحثين من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد (Harvard school of business) يترأسهم الأستاذ "التون مايو"، حيث تم نشر نتائج بحثهم سنة 1939 في كتاب معنون بـ: "الإدارة والعامل". قامت التجارب على أساس اعتماد العديد من المتغيرات المادية (فترات الراحة، الإضاءة، ساعات العمل، تبسيط إجراءات العمل، ...)، وأثرها على إنتاجية العمل، مستخدما في ذلك (06) عاملات تم إخضاعهن للتجارب الميدانية، حيث أدت التجارب إلى ارتفاع إنتاجية العمل، وعند الوصول إلى التجربة رقم (12)، وتنص على الرجوع إلى ظروف العمل العادية قبل بداية التجارب، لاحظ فريق الباحثين أن الإنتاجية ظلت مرتفعة.

وقد تعمق فريق البحث في أسباب بقاء الإنتاجية مرتفعة، حيث توصل إلى أنه توجد عوامل اجتماعية تتحكم في ذلك، لذلك يجب اعتبار المصنع كنظام اجتماعي تحكمه علاقات غير رسمية بين أفرادها، حيث يعيش الفرد داخل المؤسسة في جماعات صغيرة تربطه بهم تفاعلات اجتماعية في إطار تنظيم غير رسمي.

اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بالمتغيرات السلوكية للمؤسسة، حيث أن الفرد يتأثر بمعتقدات وأهداف الجماعة، وتنصهر جهوده الفردية في طموحات الجماعة، وأي أفعال فردية تخالف التوجه العام للجماعة سيتم رفضها. يشير "التون مايو" إلى أهمية "التنظيم غير الرسمي" في المؤسسة، وهو عادة ما ينشأ بطريقة تلقائية بين مجموعة من الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع مختلف الأحداث اليومية داخل المؤسسة، وباعتبار مجموعة من السلوكيات والقيم السابقة التي يتمتع بها الأفراد، وبالتالي يرى مايو أن إنتاجية العامل ستتأثر بهذا التنظيم غير الرسمي ذو الأبعاد الاجتماعية، فالإنتاجية سترتفع بوجود جماعة متماسكة يقودها أحد أفرادها بطريقة غير رسمية، ويؤمن بمعتقداتها وقيمها الجماعية.

انتقد "التون مايو" حركة الإدارة العلمية من خلال النقاط الثلاثة الآتية:

- إلى جانب المتغيرات المادية، فإن إنتاجية العمل تتأثر بإنتاجية زملاءه داخل الجماعة.
- إن مواجهة المواقف المختلفة للعامل لا تتم بطريقة فردية، بل تتم بأسلوب جماعي.
- أكد "مايو" على أن مسألة التخصص الوظيفي ليست مسألة حاسمة لزيادة مستوى أداء المؤسسة، بل أن التفاعل الاجتماعي بين أفرادها الدور الحاسم في ذلك.

ولقد اعتمدت دراسات "مايو" السلوكية على العديد من الطرق العلمية من أجل البحث في معنويات العمل وكيفية تحفيزهم للرفع من مستويات أداءهم.

- طريقة التجربة، حيث يتم الاهتمام بالعديد من المتغيرات بالزيادة أو النقصان من أجل معرفة أثر تلك المتغيرات على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- استخدام العينة كوسيلة استقصائية من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

- دراسة حالة، حيث يتم التركيز على كل حالة بطريقة مفصلة ومعقدة وشاملة، والوصول إلى نتائج عادة ما تكون خاصة بتلك الحالة، وبصعب تعميمها على بقية الحالات.

وقد خلصت تجارب "مايو" إلى التأكيد على العديد من الجوانب المهمة تتمثل في الخصوص:

- العمل على التنسيق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.
- التأكيد على أهمية الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية في رفع مستوى أداء الفرد والجماعة.
- تعمل جماعات العمل على خلق تنظيمات غير رسمية تؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية العمل بالإيجاب والسلب.

- البحث في أنماط التفاعل بين المستويات العليا من الإدارة والمستويات الدنيا.
- ديمقراطية اتخاذ القرار من طرف القيادة في إطار تشاركي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يأخذ الاتصال داخل المؤسسة منحى جديد يهتم بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

الجواب الثانى:

.1

- الرجل الإداري

.2

- هرمية التنظيم

.3

- التنظيم غير الرسمي

.4

- النشاطات الادارية.

.5

- كل ما سبق.

.6

- تخطيط

.7

- كل ما سبق

.8

- المفاوضات

