

## الإجابة النموذجية الخاصة بامتحان السداسي الأول السنة الثالثة ليسانس EGE

### مقياس نظرية المنظمات 14 / 01 / 2024

ج 1 - يقصد بالتحليل البيئي جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية، مثل العناصر الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، المنافسون وغيرها، أي كل الاتجاهات والعناصر ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها مثل الهيكل التنظيمي، الموارد وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، أي أن التحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. (2 ن)

- **استراتيجية المحلل Analyzer:** تسعى المنظمة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية الى تقديم منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة بعد التأكد من جدوى السوق وربحية الفرص المتاحة، كما تقلد المنظمة المنافسين في أساليبهم الإدارية وفي انتاج وطرح منتجاتهم بعد التأكد من نجاح تلك المنتجات والأساليب لدى المنافسين، بالإضافة الى ذلك تبحث المنظمة عن تعظيم الأرباح من خلال التركيز على الكفاءة و تخفيض المخاطر. (2 ن)

ج 2 - من سلبات نظرية التنظيم البيروقراطي المبالغة في التركيز على القواعد واللوائح يؤدي الى إعاقة التنسيق والتواصل بسبب كثرة الإجراءات الشكلية والقواعد، كما أن القواعد واللوائح لا تحدد للفرد ما هو غير مرغوب فيه فقط، بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى، وبمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر ارتباطا بهذا الحد الأدنى دون محاولة لزيادة حجم العمل. (2 ن)

ج 3 - **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:** طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قام الباحثون بالتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل، وسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات، وقد خلصت هذه التجربة الى نتائج عديدة أهمها أن الحوافز المعنوية لها من الأهمية ما يوازي الحوافز المادية،

بالإضافة الى أن الجماعات غير الرسمية تؤثر سلبا أو ايجابا على الانتاجية وبما يلائم مصلحة الجماعة ككل. (3 ن)

ج 4 - هل الطريقة التي كانت صالحة في حل المشكلة سابقا تصلح لحل المشكلة اليوم؟ الجواب أن هذا الأمر يحتاج الى تشخيص الظروف من قبل الادارة وفقا للنظرية الموقفية، ولكن على الادارة أن لا تنتظر حصول المشكلة بل اتخاذ اجراءات وقائية لمنع فرصة حصولها وهي مختلفة بين المنظمات، وطالما أن هناك قناعة عند الادارة بوجود أكثر من طريقة لحل المشكلة فلا بد من دراسة الظروف المحيطة بكل موقف من أجل تحديد البدائل ودراستها وتحليلها وتقييمها واختيار أفضلها وتنفيذه ومتابعته وصولا للأهداف. (2 ن)

الانتقادات التي يمكن توجيهها الى النظرية الموقفية: (2 ن)

- لم تقدم حل حقيقي واضح يمكن تطبيقه و بنفس الوقت يمكن اعتماده
- تتطلب إمكانيات وكادر بشري مؤهل و على قدر كبير من المستوى العلمي والفني والإداري.
- ج 5 - أسلوب القيادة في المنظمات اليابانية مقارنة مع الأسلوب الأمريكي والصيني (4.5 ن)

وجه المقارنة	الأسلوب الياباني	الأسلوب الأمريكي	الأسلوب الصيني
النمط القيادي	ديموقراطي	ديكتاتوري	التوجيه والقيادة (أبوي)
دور القائد	يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، والتعامل بصفته عضوا	قائد مجموعة وصانع قرار	قائد مجموعة أو لجنة
القيم القيادية السائدة	عامة وقائمة على التعاون	خاصة و فردية وأحيانا تعاونية	عامة مع التركيز على الانسجام
أسلوب المواجهة	تجنب المواجهة بين المدير والمرؤوس مع التركيز على الانسجام	وجه لوجه بهدف تحديد الخطأ و مرتكبه	تجنب المواجهة
معايير الاتصال	من أسفل الى أعلى و العكس	من أعلى الى أسفل	من أعلى الى أسفل

ج 6 - افتراض التناسب العكسي بين معدل العائد و نسبة التنوع (2.5 ن)

حقيقة أن التنوع يزيد الطلب على منتجات المنشأة، ولكن من ناحية أخرى تتحمل المنشأة مزيدا من التكاليف في سبيل زيادة درجة التنوع، وقد أوضح ماريز أن نسبة التنوع التي يمكن للمنشأة تحقيقها تتحدد أساسا بالتكاليف التي تتحملها هذه المنشأة بغرض التوسع حيث:

- يتعين على المنشأة حتى تزيد من درجة التنوع أن تزيد من الانفاق على الإعلانات لإعلام المستهلكين بأنشطتها المتعددة، كما يتعين عليها أن تزيد من الانفاق على البحث والتطوير لإحداث تعديلات وتطويرات مستمرة في منتجاتها، بالإضافة الى ضرورة تخفيض السعر لتشجيع المستهلكين على زيادة الطلب على المنتجات.

- وعندما تتعدد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة فان الضغط يزيد على الجهاز الإداري القائم مما يترتب عليه انخفاض الكفاءة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج، و في محاولة من الشركة لتقادي ذلك فإنها تضطر للاستعانة بعناصر إدارية جديدة وأدوات ومعدات إدارية جديدة مما يزيد من تكاليف الإنتاج.