

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي

قسم العلوم الاقتصادية

امتحان السداسي الأول الدورة العادية جذع مشترك سنة أولى علوم اقتصادية و تسيير وعلوم تجارية

المادة: مدخل لعلم الاجتماع المنظمات

السؤال الأول:(4نقاط)

عرف التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي؟

السؤال الثاني:(6نقاط)

حاول الباحثين الأوائل معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية أي من خلال اتباع أسلوب البحث العلمي وليس على الحدس والتخمين، ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر من النظريات الأساسية للإدارة.

أذكر رائد هذه النظرية مبرزا أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها؟

السؤال الثالث:(5نقاط)

أجرى دوغلاس ماغريغور العديد من البحوث والدراسات حول الدافعية والسلوك في المؤسسات، وناشد المديرين بالتعامل بإيجابية مع الأفراد واحتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها، من أهم إسهاماته التي ظهرت في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" تفرقته بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل.

بيِّن أنماط القيادة من خلال هاتين النظريتين المتناقضتين مع الشرح؟

السؤال الرابع: (5نقاط)

المنظمة مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى شركة، مؤسسة، منشأة، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة... الخ هذه المنظمات قبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق، أما بعد هذا التاريخ 1960 تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح.

وضح فلسفة النظام المفتوح مع شرح مكوناته؟

## الاجابة عن السؤال الأول: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

### 1/ التنظيم الرسمي:

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند إلى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الأفراد والمستويات التنظيمية بهدف انجاز الأهداف المحددة وتنفيذ استراتيجيات العمل في المنظمة، ويتخذ هذا التنظيم عدة أشكال استنادا إلى مبدأ تمرکز السلطة:

1. التنظيم العمودي أو (الرأسي): تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير.
2. التنظيم الرأسي الاستشاري: يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في إبداء الرأي.
3. التنظيم الشبكي: الذي يعتمد على مبدأ اللامركزية في التسيير.

### 2/ التنظيم غير الرسمي:

يعبر عن أشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي الإنساني نتيجة التفاعل بين الأفراد فيتشكل ما يعرف بالجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي لا تستند في تشكيلها إلى قواعد رسمية بل إلى قيم الأفراد ومعتقداتهم اهتماماتهم وأنماط شخصياتهم ومدى التقارب النفسي الوجداني فيما بينهم الذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم، ويوجد هذا النوع من التنظيم إلى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلا بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين العمال.

## الاجابة عن السؤال الثاني:

يعد فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملا في شركة ميدفيل للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيسا للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيسا لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية.

وقد أجرى تايلور دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الحركة والزمن للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية.

وتمكن من زيادة الانتاجية إلى اضعاف ما كانت عليه قبل دراساته، كما ارتفع الأجر الذي يحصل عليه العامل، وبذلك حقق أهم أهدافه وهو رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الأجور إضافة إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، ومن خلال هذه الدراسات توصل تايلور إلى النتائج التالية:

❖ إن انتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الانتاجية.

❖ عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد.

❖ عدم وجود معايير القياس انتاجية العامل في اليوم.

❖ غياب العدالة بين الاجر والانتاج.

وسنعرض فيما يلي أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها تايلور:

- **دراسة الحركة والزمن:** حيث وضع تايلور شعارا لدراسة الحركة والزمن وهو أن هناك طريقة مثلى واحدة لأداء العمل، لهذا عمد إلى دراسة طرق أداء العمال لأعمالهم ميدانيا من خلال الملاحظة المباشرة، للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء التي يتوجب على العامل الالتزام بها في أداء عمله حيث تم حذف الحركات الزائدة التي يؤديها العمال في أدائهم، وهذا قلل من الزمن اللازم لإنجاز العمال للأعمال وقلل من الجهد الجسدي الذي يبذلونه في هذا الأداء، مما قلل من درجة تعبهم وإرهاقهم في العمل، وقد عمد إلى وضع كافة مستلزمات العمل بجانب العامل ليقبل من حركة انتقاله لأنها تستغرق وقتا لا لزوم له مما يساعد من رفع إنتاجيتهم.

- **التخصص وتقسيم العمل:** كان تايلور شديد الفناعة بمسألة المغالاة في تقسيم وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء ( خطوة ) لعامل واحد يكررها على الدوام، على اعتبار أن التكرار على مدى طويل من الزمن سيرفع من مهارته وبالتالي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته يقلل من أخطائه المكلفة، ويسرع من أدائه.

- **الاختيار السليم للعمال وتدريبهم:** ركز تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يمتلكون المهارة والقدرة اللازمة لأداء طرق العمل الجديدة التي تم تصميمها من قبله، وبعد التعيين أكد تايلور على ضرورة تدريب العمال الجدد والقدامى على حد سواء، من أجل تمكينهم من أداء الأعمال التي تم وضعها، والعمال الذين لا يتمكنون من تطبيقها بعد التدريب يتم نقلهم إلى أعمال أخرى أو تسريحهم من العمل.

- **التعاون:** أشار تايلور أنه لضمان نجاح طرق أداء العمل الجديدة وقواعدها، لا بد أن يكون هناك

تعاون بين المشرفين والعمال والإدارة بشكل عام، للتأكد من التطبيق الصحيح لها.

- الأجور التشجيعية: صمم تايلور نظاما جديدا لدفع أجور العمال يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء،

فالمطلوب من العمال بموجب هذا النظام تحقيق حد معين من الإنتاج، وإذا تخطى العامل هذا الحد يكافئ بشكل طردي مع زيادة كمية إنتاجه.

- فصل الإدارة عن التنفيذ: وضح تايلور بأن مسؤولية تخطيط وتنظيم العمل تقع على الإدارة والمشرفين فالعمال عليهم تنفيذ ما تراه الإدارة مناسبا فقط، دون اعتراض منهم أو بيان رأيهم، لأنهم يمثلون أداة لتنفيذ العمل فقط، وحافزهم هو المال.

وقد أشار تايلور إلى أن تطبيق هذه المبادئ سينعكس على كل من العمال والملاك حيث سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة أجورهم، وكذلك زيادة أرباح الملاك.

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي الميكانيكي نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا وتجاهلت العنصر البشري الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية بل والإداريين أيضا. (طلعت ابراهيم لطفي، 2009، صفحة ص 97)

وبهذا يمكن القول أن تايلور قد ساهم في نشر فكرة أن الإدارة يمكن أن تكون علما مستقلا، وهذا يعتبر ثورة فكرية ونقله نوعية في الفكر الإداري، ومن ثم أصبحت الإدارة العليا في ظل أفكاره تمثل الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة من خلال دراسة وتحليل وظائف الأفراد، إقامة المعايير المثلى للأداء، تنميط العمل، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام.

**الاجابة عن السؤال الثالث:**

أنما القيادة التي أشار إليها دوغلاس ماغريغور من خلال النظريتين المتناقضتين X و Y هما:

**النمط الأوتوقراطي:**

حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة ويتميز القائد الأوتوقراطي (الدكتاتوري المتسلط) بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفية، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النظام بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

## النمط الديمقراطي:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم فالسياسيات أو الاستراتيجيات تتخذ من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، فاتخاذ القرارات في النهاية تأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه السليم لارتباطهم العضوي به.

## الاجابة عن السؤال الرابع:

### فلسفة النظام المفتوح ومكوناته:

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

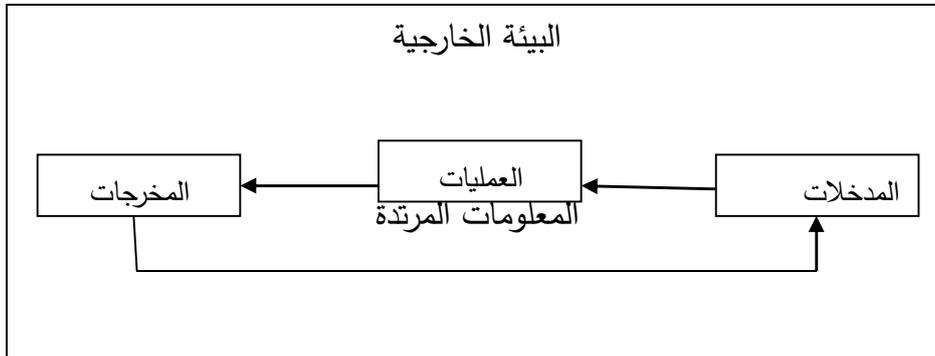
1- المدخلات.

2- الأنشطة.

3- المخرجات.

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

### المنظمة كنظام مفتوح:



1- المدخلات: تتكون من:

- مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
  - مدخلات مالية ومادية: وتتمثل في رؤوس الأموال والآلات والمعدات.
  - مدخلات معنوية: حيث تمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة. (تاويريت، 2015، ص46).
  - مدخلات تكنولوجية: أساليب الانتاج الفنية المتاحة للتنظيم
- 2-العمليات أو الأنشطة:** وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
  - عملية القيادة والإشراف والسلطة التأثير على سلوك التابعين.
  - عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
  - عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
  - عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
  - عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
  - عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
  - عمليات تقسيم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
  - عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
  - عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.
- وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه. (تاويريت، 2015، ص53،54).

### 3-المخرجات:

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو أي انتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

### 4-البيئة:

تتمثل في المنظمات، والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

### 5- التغذية العكسية:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها لآبد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.