



المستوى: الثانية

التخصص: علوم اقتصادية

المدة: ساعة ونصف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق

ليسانس

قسم العلوم الاقتصادية

الأستاذة: صدراتي ابتسام

### امتحان السداسي الثالث مقياس مدخل إدارة الأعمال

السبت 10 جانفي 2026

14:30 - 13:00

#### السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية مطلا إجابتك:

- هل يمكن أن نعتبر أن ما جاءت به المدرسة الموقفية هو إلغاء لكل ما قدمته المدارس السابقة لها؟

- هل الإدارة علم أم فن؟

- هل البيروقراطية مفهوم سلبي؟

- هل يمكن أن يتعارض الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية مع مصلحة المنظمة؟

#### السؤال الثاني:

- عرف أخلاقيات الأعمال، مع تقديم مختلف الممارسات المتعلقة بها ضمن نشاط المؤسسة

- من أهم المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فاينول مبدأ التخصص وتقسيم العمل، بين أهميته وفقا لما جاءت به نظرية التقسيمات.

- قدم Maslow ترداجا هرميا يعتبر أساسا لضمان دافعية الأفراد نحو تحسين أدائهم وكفاءتهم، أدرج ذلك مبينا الفكرة التي قدمها.

#### السؤال الثالث:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية للإدارة اللبنة الأساسية في بناء علم الإدارة، قدم حوصلة عن أهم ما قدمته هذه المدرسة من خلال نظرياتها المختلفة.

بالتوفيق للجميع

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثالث مقياس مدخل إدارة الأعمال

2 ن لتنظيم الورقة

#### الجواب الأول:

-هل يمكن أن نعتبر أن ما جاءت به المدرسة الموقفية هو إلغاء لكل ما قدمته المدارس السابقة لها؟<sup>2ن</sup>

لا يمكن اعتبار أن ما قدمته المدرسة الموقفية يلغى بقية المدارس، حيث أن المدارس الإدارية تطورت بفعل تطور المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، وكل نظرية قدمت تحليلها من زاوية محددة فلم تتصف أي واحدة منها بالشمولية أو الكلية، إلا أن ما جاءت به المدرسة الموقفية التي أقرت بعدم وجود مبادئ إدارية مثل تطبق على جميع المنظمات ولا يوجد نظرية أصح من الأخرى حيث لكل منظمة ظروف خاصة والأسلوب المناسب للتسخير والإدارة تحكمه الظروف والمواقف المحيطة بالمنظمة، هو تأكيد على صحة النظريات السابقة مجتمعة.

- هل الإدارة علم أم فن؟<sup>2ن</sup>

الإدارة علم لأن لديها مناهج ونظريات علمية تحكمها، وهي فن لأنها تعتمد على مهارات وقدرات وموهاب فردية للمسير.

- هل البيروقراطية مفهوم سلبي؟<sup>2ن</sup>

المفهوم الذي قدمه عالم الاجتماع Max Webber مؤسس النظرية البيروقراطية كان يهدف إلى وضع نموذج مثالي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي الذي يسعى إلى تحقيق سلوك تنظيمي وكفاءة في أداء المهام ويضبط التعاملات لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة، لكن الممارسات السلبية جعلت من النموذج البيروقراطي يتميز بالجمود في السلطة والبطء في عملية اتخاذ القرارات والتماطل في التنفيذ، مما أثر سلباً على المفهوم الحقيقي للبيروقراطية.

-هل يمكن أن يتعارض الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية مع مصلحة المنظمة؟<sup>2ن</sup>  
رغم ما قد تتحققه الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من تعزيز لسمعة المنظمة وثقة لدى أصحاب المصلحة وتحسين لظروف المجتمع والبيئة إلا أنها قد تتعارض مع ظروف المؤسسة بسبب ارتفاع تكفلتها المالية مما يعيق التركيز على تحقيق الأرباح بالإضافة إلى مواجهتها للعديد من الالتزامات والقيود القانونية والتشريعات التي قد تعيق نشاطها

## الجواب الثاني:

- عرف أخلاقيات الأعمال، مع تقديم مختلف الممارسات المتعلقة بها ضمن نشاط المؤسسة<sup>2ن</sup>

هي الأعمال والقواعد والمعايير والقوانين والمبادئ التي تحدد سلوك العمل الأخلاقي في الأعمال، تبدأ من الفرد والمدير الذي يؤمن بمؤسسة أخلاقية ثم مجتمع أخلاقي ثم أخلاقيات دولية، ويمكن أن نلتمس تطبيقها على مستوى مختلف أنشطة المؤسسة: الموارد البشرية، الإنتاج، البيع، السوق المنافسة.

- من أهم المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فاينول مبدأ التخصص وتقسيم العمل، بين أهميته وفقاً لما جاءت به نظرية التقسيمات.<sup>2ن</sup>

تُعدّ نظرية فاينول في الإدارة إطاراً يركّز على تنظيم العمل من خلال مبادئه الأربع عشر للإدارة، ومن أهم هذه المبادئ مبدأ التخصص وتقسيم العمل بهدف تخصيص المهام لزيادة

الكفاءة من خلال إنشاء هيكل تنظيمي واضح ومرتب وفعال يضمن التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويغلب مصلحة المنظمة على المصلحة الفردية.

- قدم Maslow تدريجاً هرمياً يعتبر أساساً لضمان دافعية الأفراد نحو تحسين أدائهم وكفاءتهم، أدرج ذلك مبيناً الفكرتين التي قدمها **2ن**

الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، مما يؤثر على سلوكه أما الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني. تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية الازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدريج بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (ال حاجات الفسيولوجية)، ثم يصعد سلماً بالإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

### السؤال الثالث:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية للإدارة **البنية الأساسية** في بناء علم الإدارة، قدم حوصلة عن أهم ما قدمته هذه المدرسة من خلال نظرياتها المختلفة.**4ن**

بحث رواد هذه المدرسة في ثلاثة إشكاليات أساسية في التسبيب، وقدموا حلولاً لها وهي **الكفاءة الإنتاجية** من خلال نظرية الإدارة العلمية، **والكفاءة الإدارية** نظرية التقسيمات الإدارية، **الكفاءة الهيكلية** نظرية البيروقراطية وعلى الرغم من اسهاماتهم البارزة إلا أنه يعاب عليها إهمالها للجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد، وعدم الاهتمام بالفروقات الفردية بين العاملين والفشل في تشجيع روح الابداع والابتكار لدى الأفراد والتعامل مع المنظمة كنظام مغلق يمكن التحكم في عناصره.