



يوم :
2026/05./13. امتحان السداسي الثاني الدورة العادية في مقياس نظريات التنظيم 2

السؤال الأول: (8 نقاط)

إن القدرة على العمل المشترك بمودة في إطار جماعات العمل يعتبر الحجر الأساس في الفكر التنظيمي الياباني.
اشرح ذلك مبرزاً أهم الفروق القيمة بين النموذجين الياباني و الأمريكي في تنظيم و إدارة العمل

السؤال الثاني: (6 نقاط)

لقد كانت العواطف في السابق جزءاً من الحياة الخاصة لكن أصبحت في الوقت الحاضر سلعة تُباع في السوق...

ما هي أهم الاشكالات التي طرحتها هوشيلد بخصوص تسليع العواطف

السؤال الثالث: (6 نقاط)

كيف يؤثر تفويض السلطة، كآلية إدارية ضرورية، على استقلالية أجزاء التنظيم وقدرة القيادة على السيطرة على الأهداف؟ وما هي العضلات والمآزق البنوية التي يخلقها التفويض؟ من وجهة نظر سيلنزيك

أ.د. بوضرة زهير

بالتوفيق



السؤال الأول: (8 نقاط)

السياق

التاريخي.....2

-الخلفية الاقتصادية (السبعينيات-الثمانينيات)

صعود اقتصادي ياباني مذهل بعد الحرب العالمية الثانية

تفوق الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية (السيارات، الإلكترونيات)

أزمة الصناعة الأمريكية وتراجع الإنتاجية

"البحث عن "السر الياباني

السؤال المحوري:

لماذا نجحت اليابان بهذا الشكل الاستثنائي

نظرية Z لويليام اوشي: William Ouchi

نظرية Z

2.....:

ن

- طورت من طرف ويليام أوتشي .1981 William Ouchi و هي نقلة وامتداد لنظرتي X و Y

لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mac Gregor

- ويليام أوتشي يطرح الأفكار الأساسية لليابان في مادة المنظمة و يعتقد أنها ممكنة التطبيق في المؤسسات الغربية لذلك فهو يدعوهم لتشرب هذه الأفكار.

- نظرية Z تركز على تحليل لخصائص مجموعة الشركات اليابانية و الغربية التي حققت نجاحات . هذه النظرية نتيجة دراسة مقارنة لويليام أوتشي ويجبر بين المؤسسات اليابانية والغربية خلال سنوات 1980

- هذه الدراسات أوضحت الفوارق الموجودة بين النموذجين الياباني و الغربي

4.....:

مؤسسة

مؤسسة يابانية

غربية

وظيفة محددة

وظيفة مدى الحياة

1
المدة

ترقي	2	ترقي بطيء	سريع
مسار مهني	3	مسار مهني غير متخصص	متخصص
نظام مراقبة	4	نظام مراقبة غير رسمي و ضمني	رسمي وواضح
اتخاذ قرار	5	اتخاذ قرار بالمشاركة وجماعي	فردى
مسؤولية	6	مسؤولية جمعية	فردية
مصلحة	7	مصلحة للمجموعة	محدودة

نظرية Z تعتبر الإنسان كعامل حاسم لنجاح المؤسسة. أنها تعكس المبادئ الكبرى للإدارة اليابانية أين النموذج يحتفظ بالدقة وودية العلاقات الموجودة بين الموظفين ويشجع مناخ الثقة بين مختلف مكونات المؤسسة.

نظرية Z أسست على قيم كالنزاهة ، الإستقامة، الصدق، الوفاء، الود، الثقة. "فالمحافظة على العلاقة الصحية الطيبة بين أعضاء الجماعة يتطلب إقامة الاتصالات الشخصية الثابتة و المستمرة

السؤال الثاني: (6 نقاط)

الأطروحة الجوهرية.....2ن

ما كان في السابق جزءاً من الحياة الخاصة (إدارة المشاعر) أصبح الآن سلعة تُباع في السوق. المؤسسات لا تشتري فقط وقتنا وجهدنا الجسدي، بل أيضاً حياتنا العاطفية الداخلية. تشترك المهام التي تستدعي العمل العاطفي بثلاث خصائص:

- 1-ينبغي على العامل أن يجري اتصالاً وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت مع الجمهور
- 2-يطلب من الشخص أن ينتج صيغة عاطفية في الشخص الآخر مثال الإمتنان أو الخوف
- 3-يسمح لصاحب العمل أن يمارس درجة من السيطرة على النشاطات العاطفية للعمال

تسليع

الحميمية.....4

ن

- ما كان يُعتبر خاصاً وحميمياً (الابتنسامة، الدفاع، التعاطف) أصبح سلعة
 - "استخراج فائض القيمة العاطفية" - المؤسسة تستغل المشاعر كما تستغل العضلات
 تعلمت هوشيلد بأن الكفاح من أجل الإبقاء على الاختلاف بين الشعور و التظاهر يقود الى إجهاد و توتر الناس في المهن التي تستدعي عملاً عاطفياً، وقد أطلقت على هذا الإجهاد و التوتر "التشتت العاطفي"

ينخرط التثنت العاطفي في إدارة المشاعر التي إكتشفت هوشيلد أنها تعمل على إعادة صياغة نظرية التثنت الإدراكي بحيث توسع حدودها لتشمل التثنت العاطفي كذلك

"

"

السؤال الثالث: (6نقاط)

الإشكالية الأساسية.....1ن

كيف يؤثر تفويض السلطة، كآلية إدارية ضرورية، على استقلالية أجزاء التنظيم وقدرة القيادة على السيطرة على الأهداف؟ ما هي العضلات والمآزق البنيوية التي يخلقها التفويض؟

التفويض (Delegation) هو عملية منح جزء من السلطة أو المسؤولية من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى، مع الاحتفاظ بالمسؤولية النهائية.....1ن

عند سيلزنيك:

التفويض هو -آلية بنيوية ضرورية- لكنها "تنطوي على مخاطر كامنة" لأنها تمنح للمفوض إليهم:

-استقلالية نسبية.....0.5ن

-قدرة على التأويل.....0.5ن

-مصالح خاصة محتملة.....0.5ن

-قاعدة قوة مستقلة.....0.5ن

لماذا التفويض ضروري؟

حدود القدرة البشرية:.....0.5ن

-القائد لا يستطيع فعل كل شيء

-محدودية الوقت، الطاقة، المعرفة.....0.5ن

-تعقيد التنظيمات الكبيرة.....0.5ن

الحاجة للتخصص:.....0.5ن

-المهام التقنية تتطلب خبرة

-التنوع الوظيفي

- الكفاءة

أ.د.بوضرة زهير

بالتوفيق

