

بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضيق الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الانتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به إلى القيام بـ:

- دراسة الحركة والوقت اللّازم لإنجاز مهمّة ما؛
 - التّركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها؛
 - الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة؛
 - البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على المُلّاك والعمّال في نفس الوقت؛
 - إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor) : أنّه كل ما تكون المهمة مكررة، كلّ ما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلّما تكون المهمة بسيطة كلّما يتمّ التّعلم بشكل سريع.
 - وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي:
 - تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية؛
 - توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية؛
 - استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية؛
 - تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.
- ومن هنا نستخلص أنّ مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها المبادئ الأربعة الآتية:
- 1- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل؛
 - 2- ضرورة أن تتحمّل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال؛
 - 3- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - 4- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

السؤال الرابع : ما هو الجديد الذي جاء به "هنري فورد" من أجل ضبط وقت وحركة العمال داخل المصانع ؟

Question 4 : Quel a été l'apport de Henry Ford afin de contrôler le temps et le mouvement des travailleurs à l'intérieur les usines ?

بتطبيق مبدأ الميقاتية لـ"تايلور" وذلك بمراعاة الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعملية الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل". وعليه فإن النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

- 1- العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تايلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأنّ الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أنّ العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعد هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.
- 2- استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي الى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

3- الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجر وذلك بمضاعفة الأجر الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" "... 5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ" ديترويت Detroit " لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "... على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن...".

من خلال المبادئ الثلاثة السابقة التي عمل فورد على إرسائها نجد أنّه يبحث عن تعظيم الإنتاجية، باعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاجية وربط الإنتاج بمعدل الاستهلاك، ومن هنا يمكن القول بأنّ فورد ترك أثراً في النظام الإنتاجي العالمي لتحكّمه الكبير في تنظيم الإنتاج مع رفع الإنتاجية، وتمّ كل هذا طبعاً حسب قانون العرض والطلب، ولهذا شاعت شهرة فورد، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

غير مألوف وهذا بامتياز عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهي تزول مع زواله مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيل جنز.

2- السلطة التقليدية: تركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المؤسسة، وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية. إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهونا بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يركز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. إن النموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي والانحراف عن النهج الذي وضعه، وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي البطولي تدعي لنفسها صدقا أو كذبا الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

3- السلطة القانونية (المنطقية): في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه.

• السؤال الرابع: أذكر العوامل الدافعية (التحفيزية) حسب فريدريك هرزبيرج (بدون شرح).

- Question 04 : citez les facteurs de motivations chez Frederick HERZBERG (sans explications).

➤ القدرة على إنجاز العمل؛

➤ وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به؛

➤ حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم؛

➤ فرص التقدم والنمو في العمل؛

➤ أداء عمل ذو قيمة للمنظمة حسب (Herzberg).

إنّ الفعالية وتنظيم العمل داخل المؤسسة حسب (Herzberg) تتم بتحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات هما:

1- لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية"؛

2- للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته.

منه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني استراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

بالتوفيق

• السؤال الرابع: أذكر الفوارق بين نظريتي X و Y عند ماك ماغريغور (بدون شرح).

- Question 04 : citez les différences entre la théorie X et la théorie Y chez Douglas Mc GREGOR (sans explications).

من بين النظريات التي تناولت الفعالية التنظيمية نجد ما يعرف بنظرية (س،ع) أو (X, Y) لدوجلاس ماغريغور، حيث هي تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ومنه الفعالية داخل التنظيم، ويمكن تلخيص مبادئ نظرية X في النقاط الآتية:

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة؛
- بدون هذا التدخل النشط - الحفز والتوجيه والرقابة - من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي، وربما حتى المعارضة لأهداف المؤسسة؛
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق - الرجل الاقتصادي - حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب؛
- أما نظرية (Y) فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط الآتية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المؤسسة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها؛
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

يتضح مما تقدم لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، في حين تقوم نظرية (Y) على فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين، حيث ركز "دوجلاس ماغريغور" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم دوجلاس ماغريغور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (x,y)، حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديناً أو متشدداً أو متساهلاً، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية والتي نعرضها كالاتي:

1- نظرية (X).

➤ الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل؛

➤ خامل ولا يريد المسؤولية في العمل؛

➤ يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل؛

➤ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل؛

➤ لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة؛

➤ أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

إن هذه الفلسفة هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... الخ، وهي جميعها لا تخرج

عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. إن هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

2- نظرية (Y).

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني. إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- إن الجهد الجسدي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة بعد العمل، معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها؛
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به؛
- إن العنصر البشري (في الظروف العادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها؛
- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي؛
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، فأهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات واللذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

هذه هي اقتراحات النظرية (Y) التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ويمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ نظرية (x,y) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x)، والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y).

بالتوفيق

- 9- التسلسل الهرمي؛
 10- النظام (مكان لكل واحد، ولكل واحد مكان)؛
 11- العدالة؛
 12- استقرار العمالة؛
 13- المبادرة؛
 14- روح الجماعة (Esprit de groupe).
- السؤال الثالث: اذكر أهم مبادئ الفوردية ؟

● **Question 3 : Citez les principes du fordisme ?**

إن النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

- 1- العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تايلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعده هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.
- 2- استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي إلى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.
- 3- الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور وذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" ... 5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ" ديتروا Detroit " لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "...على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن...".

REMARQUES

NOTE

- (1) يعتبر تقسيم العمل من:
- (a) العناصر المكونة للمنظمة
 - (b) أهداف المنظمة
 - (c) عوامل المنظمة
 - (d) حاجات المنظمة
- (2) من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل:
- (a) Taylor وFord
 - (b) (Fayol التنظيم الإداري)
 - (c) (Weber التنظيم الإداري)
 - (d) Coase
- (3) ينتمي Weber إلى:
- (a) التنظيم العلمي للعمل
 - (b) التنظيم الإداري للمنظمة
 - (c) التخطيط الشرعي للإدارة
 - (d) التنظيم البيروقراطي للإدارة
- (4) من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم:
- (a) يحبون تحمل المسؤولية.
 - (b) يحبون العمل.
 - (c) يعملون من أجل العيش.
 - (d) يحتاجون إلى الرقابة
- (5) لم يكن TAYLOR يعتقد أن الأفراد:
- (a) يجب توجيههم ومراقبتهم.
 - (b) يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.
 - (c) يحبون تحمل المسؤولية.
 - (d) يجب مكافأتهم

(6) من كان يرى أن تخصص العمال أمر ضروري لرفع الإنتاجية هو:

Fayol (a)

Taylor (b)

Mayo (c)

March (d)

(7) من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

(a) اعتماد التعديل المتبادل.

(b) عدم ادماج البعد الإنساني.

(c) التشبيه السياسي للمنظمة.

(d) التركيز على القيادة

(8) من أهم ما أضافه Ford:

(a) وظائف المؤسسة.

(b) وظائف الإدارة.

(c) خطوط الإنتاج.

(d) الخط السلمي.

(9) من إسهامات Weber Max أنه فرق بين:

(a) الإدارة و الملكية

(b) السلطة و الإدارة

(c) السلطة و الملكية

(d) السلطة و الحكم

(10) ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber:

(a) الشرعية الكلاسيكية.

(b) الشرعية الكاريزمية.

(c) الشرعية التقليدية.

(d) الشرعية القانونية

11) حسب Weber Max فإن الشرعية الكاريزمية تستند إلى:

(a) الخصائص والصفات الشخصية

(b) المهارات المهنية

(c) القدرة على الاتصال و التوجيه

(d) القدرة على إدارة الأفراد

12) النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية هي

(a) الشرعية الكلاسيكية.

(b) الشرعية الكاريزمية.

(c) الشرعية التقليدية.

(d) الشرعية القانونية

13) ظهر دور العالقات الإنسانية في تحسين انتاجية المؤسسة إثر تجارب:

(a) Elton Mayo

(b) Ronald Coase

(c) Kurt Lewin

(d) Chris Argyris

14) اهتم Lewin بـ

(a) ذاكرة المنظمة.

(b) حركية الجماعات.

(c) تعلم المنظمة.

(d) عمر المنظمة

15) من اسهامات Lewin أنه اقترح:

(a) نظرية للقيادة.

(b) نظرية للتنظيم.

(c) نظرية للتعلم.

(d) نظرية للتحفيز

16) اعتمد Simon على النظرية الاقتصادية

(a) للقرار.

(b) للاستثمار.

(c) للاختيار.

(d) للادخار

17) وصلت نظرية القرار إلى النتيجة أن:

(a) المدير يمكنه الوصول إلى الحل الأمثل.

(b) تمنعه من الرشد الكامل.

(c) الإنسان يواجه قيوداً

(d) الفرد في المنظمة يعتمد على القرارات أكثر من أي شيء آخر.

(e) يكفي اللجوء إلى الأساليب الكمية للوصول إلى الحل الأمثل.

18) يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار و الذي قدمه Simon

(a) IMC

(b) IRC

(c) STC

(d) TMC

19) بعد تقديم نظريته قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل:

(a) الرضا.

(b) عدم الرضا.

(c) التحفيز.

(d) القيادة

20) يرى HERZBERG أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من:

(a) تحفيز الأفراد.

(b) تحسين القيادة.

(c) تحسين الاتصال.

(d) تحسين التنسيق

1) أسئلة صح / خطأ / True/False

خطأ	صح	السؤال	
✓		تري ماري فوليت بان المسؤولية تقع على عاتق شخص بذاته	1
	✓	تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو والذي يعتبر الأب الروحي لها	2
✓		لا يؤمن شيستر بارنارد بمبدأ المركزية في السلطة	3
	✓	عدّ سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		من الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة التنظيمية، اهتمامها بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى	1
	✓	في حالات الكساد الاقتصادي فإن محور العملية الإدارية يتركز على تنسيق الجهود من قبل إدارة المبيعات لتقوم بتسويق منتجاتها وتصريفها بما ينسجم ومصالحها	2
✓		يعد ماكس فيبر من أشهر رواد الإدارة العلمية	3
	✓	تنصب محاولات رواد المدرسة العلمية في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس التعجل في الترقية	1
	✓	إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى	2
✓		لا تعتمد فرق أجايل على مبدأ التأقلم مع التغيير	3
	✓	تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		يستخدم مصطلح Goals للدلالة على الأهداف المُقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة	1
	✓	وفقاً للمدخل الشرطي أو الظرفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيطه	2
✓		يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها	3
	✓	يقوم المُخطِّط في مرحلة وضع خطة العمل من مراحل وخطوات التخطيط بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		تتم عملية التخطيط عادة في إطار مؤسسة تتأثر بمجموعة من المؤثرات ذات مصدر داخلي فقط	1
	✓	تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها	2
✓		تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أسوأ أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة	3
	✓	التخطيط التشاركي هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		يهتم التنظيم غير الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وبتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتسلسل السلطات	1
	✓	يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة	2
✓		يتم في التنظيم الوظيفي تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة	3
	✓	يجمع الهيكل المصفوفي بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		يهتم التنظيم غير الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وبتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتسلسل السلطات	1
	✓	يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة	2
✓		يتم في التنظيم الوظيفي تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة	3
	✓	يجمع الهيكل المصفوفي بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		إن مبدأ وحده الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء	1
	✓	يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة	2
✓		تعمل القيادة الخدمائية من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين فقط	3
	✓	ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، والمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً	4

خطأ	صح	السؤال	
✓		تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من البدائل الإيجابية فقط أمام مُتخذ القرار	1
	✓	تتداخل عملية اتخاذ القرار مع الوظائف الأساسية للإدارة	2
✓		هناك أربع مراحل لعملية اتخاذ القرار	3
	✓	تجمع القرارات شبه المهيكلة بين بعض خصائص القرارات المهيكلة و بعض خصائص القرارات غير المهيكلة	4

خطأ	صح	السؤال
✓		١ تتكون المنظمة من مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية فقط
	✓	٢ من مسببات ولادة المنظمة مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات
✓		٣ تتضمن تحديات البيئة الداخلية التي تواجه منظمات الأعمال حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال
	✓	٤ تساهم نظرية المنظمة في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالتنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار

خطأ	صح	السؤال
✓		١ يختص المدخل الاستراتيجي بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة
	✓	٢ يركز المدخل التاريخي على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة
✓		٣ ترى النظم المفتوحة النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية
	✓	٤ تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من الولادة والنشأة والتوسع، والنضوج، ثم التراجع والانحدار

خطأ	صح	السؤال
✓		يختص المدخل الاستراتيجي بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة
	✓	يركز المدخل التاريخي على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة
✓		ترى النظم المفتوحة النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية
	✓	تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من الولادة والنشأة والتوسع، والنضوج، ثم التراجع والانحدار