

## التصحيح النموذجي لامتحان مادة مدخل لإدارة الأعمال

أجب بدقة ووضوح عن الأسئلة التالية:

1. أذكر مع الشرح مختلف النتائج المتوصل إليها من قبل حركة العلاقات الإنسانية في إطار دراسات هوثورن؟ (03ن)

يمكن ذكر أهم كشوفات دراسات هوثورن التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية كالآتي:

أ. أدى السماح للعمال بتكوين مجموعات عمل، عوضاً أن يعملوا منعزلين عن بعضهم، إلى تحسين معدلات إنتاجيتهم كما وكيفا. 01ن

ب. اتضح وتبين أن الجماعات غير الرسمية تفرض قواعد معينة على سلوكيات أفرادها، حيث يلتزم الأفراد داخل المؤسسة بمختلف القواعد غير الرسمية والمفروضة من طرف التنظيم غير الرسمي، فعلى الرغم من قيام الإدارة بزيادة أجور العمال ودفعها على أساس جماعي لمحاولة زيادة كمية ونوعية الإنتاج، أي أن العمال لم يستجيبوا للإدارة ولم يرفعوا مستوى الإنتاج بسبب تقيدهم بمعايير وأهداف المجموعات التي ينتمون إليها داخل المؤسسة. 01ن

ج. أدى بث روح الجماعة والتعاون بين العمال من طرف الإدارة (عن طريق تدريب المشرفين تدريباً خاصاً في هذا المجال) إلى زيادة معدلات إنتاجيتهم. 01ن

2. أذكر مختلف الأسباب التي تدفع إدارة المؤسسة الاقتصادية لإحداث التغيير التنظيمي؟ (03ن)

توجد الكثير من الأسباب التي تدفع إدارة المؤسسة لتبني التغيير التنظيمي نذكرها في الآتي:

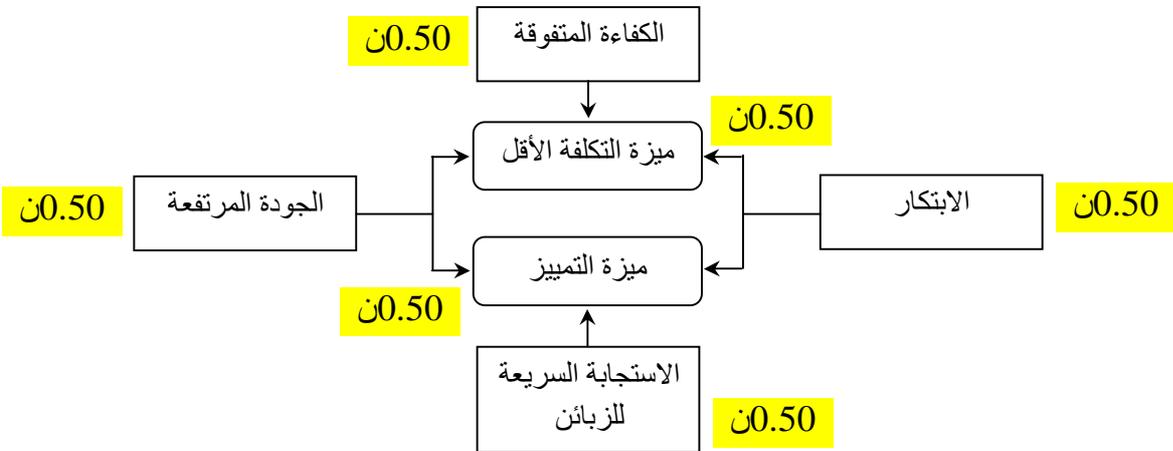
أ. محاولة الحفاظ على نشاط وحيوية المؤسسة من خلال محاربة اتجاهات بعض العمال نحو عدم الاهتمام واللامبالاة، بإشراكهم في طرح الأفكار والمساهمة في تغيير وتفعيل دورهم في رفع الأداء وإزالة حالة الجمود باستغلال طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أعلى معدلات الأرباح. 01ن

ب. وجود أفكار جديدة وابتكارية لدى أفراد المؤسسة وإدارتها والتي تتحول إلى طموح ومبادرات لتطبيقها من أجل تحسين الأوضاع الحالية والوصول لتحقيق نتائج أحسن وأرقى. 01ن

ج. تحقيق المؤسسة لنتائج ضعيفة وغير كافية من وجهة نظر ملاكها أو إدارتها العليا، وهو سبب رئيسي قد يؤدي إلى تبني التغيير التنظيمي من أجل تحقيق التقدم والارتقاء. 0.50ن

د. التطورات العلمية والتكنولوجية الطارئة على وسائل الإنتاج وأجهزة الاتصالات وما نجم عنها من تغيير في النمط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمجتمع ككل وتأثير ذلك على سلوك المستهلكين. 0.50ن

3. أذكر بدون شرح ومستعينا برسم بياني أنواع الميزة التنافسية، وحدد مختلف العوامل المساهمة في بنائها؟ (03ن)



#### 4. اشرح مضمون ونتائج الدراسة التي قام بها Laurence and Lorsch في إطار النظرية الموقفية؟ (04ن)

تم إجراء دراسة Laurence and Lorsch بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عشرة مؤسسات اقتصادية، تشغل في ثلاثة مجالات صناعية مختلف هي: صناعة البلاستيك وصناعة الأغذية وصناعة التعليب. 01ن

تم التوصل من خلالها للأثر الواضح لظروف بيئة المؤسسة ونوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها في عملياتها الإنتاجية، والتي تتناسب مع طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها، وطبيعة الهيكل التنظيمي المتبنى من قبل المؤسسة. 01ن

حيث لاحظ كل من لورنس ولورش أن درجة تعقد وتغير التكنولوجيا المستخدمة تختلف داخل المجالات الصناعية المذكورة. حيث تتميز صناعة التعليب بدرجة تعقد وتغير أقل، تليها صناعة الأغذية المتميزة بدرجة متوسطة، تليهما صناعة البلاستيك المتميزة بنمط تكنولوجي معقد ومتغير. 01ن

بذلك فإن المؤسسات المنتمية لصناعة التعليب تميل لتبني هياكل تنظيمية ميكانيكية، بينما نجد أن المؤسسات المنتمية لصناعة البلاستيك فهي بحاجة لهياكل تنظيمية جد مرنة. 01ن

#### 5. ضع تعريفا مفصلا ومناسبا للحوكمة، واذكر مختلف أنواع الحوكمة بدون شرح؟ (03ن)

الحوكمة عبارة عن نظام، بواسطته يتم توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها. حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح. 0.50ن

حيث تضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة. وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة، والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء وفعال. 0.50ن

بذلك فإن الحوكمة المؤسسية هي أسلوب لممارسة سلطات إدارة الشركة الرشيدة، إذ تهدف أساسا لمكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة بين جميع أصحاب المصلحة بالشركة. 0.50ن

توجد ثلاثة أنواع رئيسية للحوكمة هي:

حوكمة الدولة 0.50ن

حوكمة الشركات (الحوكمة التنظيمية) 0.50ن

حوكمة منظمات المجتمع المدني 0.50ن

#### 6. أذكر وشرح أول طريقة تم اعتمادها تاريخيا لإدارة الجودة داخل الوحدة الإنتاجية للمؤسسة؟ (04ن)

#### مرحلة الفحص والتفتيش Inspection: (1920-1940) (1.50ن)

خلال هذه المرحلة الأولى كان يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول المنتجات المعيبة للمستهلكين. أي أنه كان يتم الفحص الدقيق للإنتاج بهدف اكتشاف الوحدات المعيبة منه، والعمل على عدم وصولها للأسواق. (1.50ن)

بذلك فإنه خلال هذه المرحلة كان يتم اكتشاف الجودة الضعيفة للإنتاج بعد حدوثها، والعمل على استبعادها. (01ن)