

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية : 2016 / 2015

السنة الثالثة - ميدان: علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير - فرع: علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال - السادسي الخامس

الفرع: 1 الفوج: 1

تاريخ النسخ: 2015/12/20

كشف النقاط لمادة نظرية المنظمات / Fm1 / وحدة أساسية

الرقم	رقم التسجيل	اللقب و الإسم	الحالة	إن.	أ.م.	أ.ت.	محاضرة	ملقى	مشروع	تربص	أخرى
1	20111201404	برنابي بختة	ع	04,50	13,75						
2	20111301612	بوزيد نبيلة	ع	04,75	13,75						
3	20111301630	بومعزة صارة	ع	13,25	14						
4	20111301637	داودي مختارية	ع	05	14,25						
5	20111301650	بوجمعة ايناس	ع	13	14						
6	20111301657	لخاش سوهيلة	ع	06,25	14,25						
7	20111301661	برزوق إكرام	ع	10,25	13,75						
8	20111301683	صبيحات سامية	ع	07	13,50						
9	20111301703	زلاطي حليلة	ع	08,75	13,75						
10	20111301713	سنديري حليلة	ع	06,75	14,75						
11	20111301717	زروقي حليلة	ع	01,50	14,25						
12	20111301785	ويس جمال	ع	04,75	13,25						
13	20111301792	بن زيادي ملود	ع	07	14,75						
14	20111301831	مولاي اصغر	ع	08,75	12,75						
15	20111301850	بوزريع المعتصم مصطفى	ع	05,75	14,75						
16	20111301856	كروشة عبد القادر	ع	01,75	13,25						
17	20111301875	عسي فاطمة زهرة	ع	02,50	14						
18	20111301894	هيري ياقوت	ع	04	14,25						
19	20111301912	مطرات سميرة	ع	04,50	14						
20	20111301923	بغدادي سهاب	ع	08	13,25						
21	20111301964	بن ططش يمينة	ع	05,25	14,25						
22	20111401968	حللمي حليلة	ع	08,75	14						
23	20111401971	سهولي إكرام	ع	09,50	13						
24	20111556828	بسوس صالح	ع	07,75	14,50						
25	20111556830	عوار مغزونة	ع	13,50	14,25						
26	20111556832	طاهري كمال	ع	00,75	13,25						
27	20111556834	بوعزة عائشة	ع	10,75	14,25						
28	20111556835	بولحية ربيعة	ع	5	14,25						
29	20111556837	موساوي عبد الكريم	ع	04,75	13,75						
30	20111556840	بن براهيم محمد امين	ع	03,25	13,75						
31	20111556841	علوس ايناس	ع	13	14						

أ. عبدود



جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية : 2016 / 2015

السنة الثالثة - ميدان: علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير - فرع: علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال - السادس الخامس

الفرع: 1 الفوج: 2

تاريخ النسخ: 2015/12/20

كشف النقاط لمادة نظرية المنظمات / Fm1 / وحدة أساسية

الرقم	رقم التسجيل	اللقب و الإسم	التحفة	إن.	أم.	أ.ت.	محاضرة	مكتفي	مشروع	تربص	أخرى
1	20111201359	مرابط يوسف	ع	00,25	13,75						
2	20111301609	بريكي علاء الدين	ع	07	13,50						
3	20111301614	حملات فاطمة	ع	02,75	14,50						
4	20111301621	ميسولي طوب	ع	01,25	13,50	11/9					
5	20111301623	نلمس سهام	ع	14,25	13,75						
6	20111301634	جلالفة لزبة	ع	10	13,50						
7	20111301639	صحرابي صارة	ع	09,75	14						
8	20111301644	عيسى أمينة	ع	06,75	13,50						
9	20111301658	زليط عامرة	ع	07,50	14,75						
10	20111301662	بن جديد نورية	ع	06,25	13,50						
11	20111301663	بن جديد فاطمة الزهراء	ع	04,5	13,25						
12	20111301670	صبيحات فاطمة الزهراء	ع	08	13,50						
13	20111301701	قاضي وهيبة	ع	05	14,50						
14	20111301704	راشدي صارة	ع	13,50	13,75						
15	20111301714	عطوي نور الهدى	ع	07	14,50						
16	20111301766	مختاري أبو صالح الدين	ع	14,50	14,75						
17	20111301790	هدى حسين	ع	07,25	14,25						
18	20111301823	نوهلي سفيان	ع	05,50	13,75						
19	20111301845	فراني محمد	ع	04	14,50						
20	20111301853	ياسر محمد أمين	ع	00	13,75						
21	20111301870	ناجزي سعد	ع	05,75	14,50						
22	20111301890	علي عائشة	ع	05,25	13,25	11/4					
23	20111301895	سالي أميرة	ع	10,75	14,50						
24	20111301922	سهلة مسالح	ع	11,25	14,25						
25	20111301930	حاج محمد خليفة	ع	07	13						
26	20111456804	عمراني محمد أمين	م	06	13,50						
27	20111456819	راوي طيب	ع	03,50	13,50						
28	20111556829	قناري حسام الدين	ع	11,25	14,25						
29	20111556831	معطي هشام	ع	01	11						
30	20111556836	بن حواشي هشام	ع	01,25	13,75						
31	20111556838	بالغازي عبيد	ع	01,25	13,50						
32	20111556861	بلقنوز إيمان	م	06	13,50						

أ. عبيد ود



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموسم الجامعي 2015-2016

السنة الثالثة

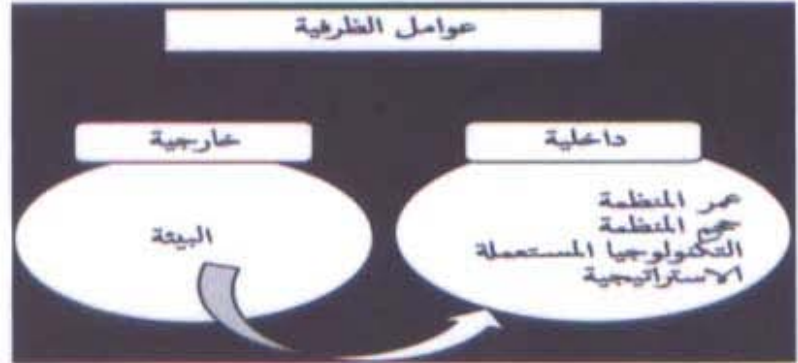
تخصص ادارة الأعمال

التصحيح النموذجي لامتحان المدايسي الخامس

مقياس : نظرية المنظمات

الجواب الأول: (5ن)

العوامل المؤقتة contingency factors:



1. عمر المنظمة :

بينت الأبحاث أن للوقت دورا في كيفية هيكلة المنظمات. كما أن المنظمات تتصف بسمات وخصائص مختلفة في مراحل عمرها المختلفة، ومن أهم هذه الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات بهذا الشأن ما يلي:

- كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى اتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها.
- إن خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها حين إنشائها، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في نفس الفترة الزمنية.
- إن المنظمات الأكبر عمراً ( بغض النظر عن حجمها ) تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات فناءها.
- كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل عن أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وقلل مخاطرة، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.
- يميل الهيكل التنظيمي في المنظمات بمرور الزمن إلى التصور الذاتي والجمود.



## 2. حجم المنظمة : ٨

المؤسسة الصغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط تقسيم بسيط للعمل،...) و كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات التنظيمية و مستوى التخصص.

## 3. التكنولوجيا : ٨

من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات : Joan Woodward.

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبنية فيما يلي:

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:- التنظيم مرن- الاتصال سهل وأكثره غير رسمي- التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:- التنظيم أكثر صرامة (الي)- التنظيم أكثر رسمية.

في حالة الإنتاج المستمر:- التنظيم مرن-نسبة التأطير أكبر من الحالتين السابقتين.

## 4. الاستراتيجية : أهم باحث في هذا المجال Alfred Chandler. لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم. ٨

بينت دراساته أن: عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها مركزا (ضيقا افقيا) ثم ، مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات (التنوع) لتتميز عن منافسيها، وصارت هيكلية المؤسسات أكثر أفقية ثم انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراجحت تقوم بالاندماج (الاندماج) العمودي بشكله العلوي والسفلي وهذا ما أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزا.

استخلص Chandler أن للاستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم و هيكلية المنظمات.

## 5. البيئة : عامل خارجي ٨

الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها Burns&Stalker والتي تتعلق باستقرار البيئة. جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات و تنظيمها.

البيئة المستقرة : الاستقرار يساعد على التعود على العمل- وبالتالي انتشار الروتين و انتشار الإجراءات فتصبح المؤسسة عبارة عن آلة (المنظمات الآلية).

البيئة الغير مستقرة : فيها تقلبات نظرا للتغيرات الكثيرة فلا يمكن أن ينتشر الروتين فعلى المنظمات التأقلم مع بيئتها من خلال هيكل عضوي.

وقام كل من Lawrence&Lorsch بدراسة بيئتها فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار و هيكلية و تنظيم المؤسسة واستعملا مصطلحين لظهور الطريقة التي تتكيف بها المنظمة : التمييز والاندماج (L'intégration et la différenciation)

تمييز المنظمة : مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع

البيئة (يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة). يحلل التمييز من خلال : طبيعة الأهداف الخاصة بكل وحدة، عدد المستويات، العلاقة بين الأفراد، الزمن المطلوب لتحقيق الأهداف.

الاندماج : عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة، كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الاندماج



### الجواب الثاني: (3ن)

قسمت نظرية هيرزبرغ العوامل ذات العلاقة بمدى إنتاجية الفرد إلى "عوامل وقائية" و "عوامل دافعة".

١ العوامل الوقائية: تتعلق المجموعة الأولى عموماً بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة، العلاقات مع أفراد المنظمة، الأجر، مدى جودة الإشراف... الخ.

١ العوامل المحفزة: أما المجموعة الثانية "العوامل الدافعة" فتتعلق بالعمل في حد ذاته، تحقيق الذات، إعطاء مسؤوليات أكبر في العمل، الاعتراف، الترقية.

ترى النظرية ذات العاملين أن المجموعة الأولى من العوامل "العوامل الوقائية" تسبب شعوراً بعدم الرضا عن العمل حينما تكون غير موجودة بدرجة غير كافية، وأن وجود هذه العوامل حتى بدرجة أكثر من كافية لا يخلق دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لخلق هذه الدافعية. إن ما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل وفقاً لما تراه هذه النظرية تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص.

١ • قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا أو العوامل الوقائية (الرواتب، ظروف العمل...).

### الجواب الثالث: (3ن)

آليات التنسيق : بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات. يمكن أن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير.

حصر Mintzberg 5 آليات للتنسيق.

١. التعديل المتبادل: يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل) ٥,٤

٢. الإشراف المباشر: من خلال إصدار أوامر يعطيها طرف لطرف آخر ٥,٤

٣. توحيد معايير إجراءات العمل: من طرف الهيئة التكنولوجية ٥,٤

٤. توحيد معايير نتائج العمل: من طرف الهيئة التكنولوجية ٥,٤

٥. توحيد التأهيل (المهارات): يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب لتحسين مؤهلات الأفراد ٥,٤

• يكون التنسيق في الهيكلية البسيطة من خلال الإشراف المباشر ٥,٤

### الجواب الرابع: (2ن)

البعدين الأساسيين اللذين يحددان درجة عدم التأكد البيئي حسب DUNCAN هما : التعقد و الاستقرار.

١ - تعقد البيئة يشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المنظمة ومدى تعاضدها، فالمنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

١ - الاستقرار يشير إلى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

### الجواب الخامس: (1.5ن)

المبادئ الأساسية للفكر الكلاسيكي: كل خاصية

اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية (rationalité) و الرشد و التفكير المنطقي و تفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم المتوفرة في ذلك الوقت. وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالي و لا يحبون تحمل المسؤولية و أنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة فينبغي توجيههم ومراقبتهم. ولذا سجد أن جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني ورشيد على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.



بالرغم من تعدد النظريات التي تندرج تحت هذا العنوان إلا أنها جميعا تشترك في مبادئ رئيسية نذكر منها:  
- الإنسان كآلة: تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج آلة يمكن التحكم به كما يمكن التحكم بالآلة.

- فرضية الإنسان الاقتصادي: ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن اقتصادي بمعنى أنه يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر و المزايا المادية الأخرى من علاوات و منافع.

- تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة 'ONE BEST WAY' تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات

- المنظمة نظام مغلق: لا تعتبر هذه النظريات الظروف البيئية المحيطة كمحددات لسلوك الإنسان، و للتنظيم بشكل إجمالي.   
- نمط المركزية الهرمي: تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبادئ أساسية للتنظيم الأمثل و الذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية كما تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس لسير العمل الإداري .

### الجواب السادس: (1.5ن)

يختلف فايول عن تايلور في ما يلي:

- إن أفكار تايلور اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة - اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

### الجواب السابع: (2ن)

تعريف عقد الوكالة: هو عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.

عرفا الأمريكيين Jensen & Meckling (1976) علاقة الوكالة بأنها عقد بموجبه يلجأ شخص "الرئيسي" Principal صاحب الملكية لخدمات شخص آخر "العميل" "Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام (تفويض)

• توجد تكاليف الوكالة لحث الوكيل على خدمة مصلحة الملاك نظرا لتعارض مصالحهما و عدم تناظر المعلومات الأمر الذي قد يؤدي الى ظهور سلوك انتهازي.

### الجواب الثامن: (2ن)

المحورين هما:

- الإهتمام بالأفراد
- الإهتمام بالعمل والإنتاجية

# إعلان

ليكن في علم جميع الطلبة السنة... الثالثة... علوم التسيير تخصص... إدارة الأعمال... السداسي: إليكم

انه سيعاد النظر في اوراق الامتحان للمقياس... تنظيمية المنهجيات... يوم: 2016/01/24

على الساعة: 11... في القاعة رقم...



# إعلان

ليكن في علم جميع الطلبة السنة... الثالثة... علوم التسيير تخصص... إدارة الأعمال... السداسي: الخامس

و المبررة غياباتهم سيعاد الامتحانات للمقياس: نظم الإدارة... يوم: 2016/01/24

على الساعة: 9:30... في القاعة رقم.....

