

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

1. يعتبر تقسيم العمل من العناصر المكونة للمنظمة
- (أ) أهداف المنظمة  
(ب) عوامل المنظمة  
(ج) حاجات المنظمة

3. تسمى من العناصر المكونة للمنظمة
- (أ) مجموعة أفراد  
(ب) مجموعة وسائل  
(ج) وجود قواعد وإجراءات  
(د) مجموعة عقود

العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر:

١. مجموعة أفراد  
٢. مجموعة وسائل  
٣. وجود قواعد وإجراءات  
٤. تقسيم العمل

عبد الحجاز

(ص 1 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

7. اقترح Kurt Lewin
- 3 أساليب للقيادة  
4 أساليب للقيادة  
5 أساليب للقيادة  
6 أساليب للقيادة

40. حسب Lewin فإنه
- (أ) للجماعة فقط علاقات بالبيئة  
(ب) للفرد فقط علاقات بالبيئة  
(ج) لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة  
(د) ليس للفرد ولا للجماعة علاقات بالبيئة

48. من إسهامات LEWIN أنه اقترح
- نظرية للقيادة  
نظرية للتنظيم  
نظرية للتعلم  
نظرية للتحفيز

- 32) ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin
- (أ) القيادة التوجيهية  
(ب) القيادة الديمقراطية  
(ج) القيادة «أترك يعمل»  
(د) القيادة المرنة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

فهد الحجاز



**Kurt LEWIN (1890-1947)**

**أساليب القيادة لـ LEWIN:**

- ✓ القيادة التوجيهية: يوجه القائد العمل بالأوامر
- ✓ القيادة الديمقراطية: القائد يقترح ويشارك
- ✓ القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة): القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا

**إضافة:**

**أهم ما أضافه لنظرية النظم:**

لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة

**حركية الجماعات (group dynamics) -**

نظرية للقيادة

(ص 8 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

9. تعني مرحلة الاستخبار بالنسبة لـ Simon  
مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة  
ب) مرحلة الاستخبار عن الحل للمشكلة  
ج) مرحلة حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة  
د) مرحلة الاستخبار عن المنافسة

36) في النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار، لا نجد  
أ) مرحلة الاستخبار  
ب) مرحلة التحليل  
ج) مرحلة التصميم  
د) مرحلة الاختيار

38. ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار لـ Simon  
أ- مرحلة الاستخبار  
ب- مرحلة الرقابة  
ج- مرحلة التصميم  
د- مرحلة الاختيار



**HERBERT SIMON (1916-2001)**

**اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في 3 مراحل**

1. **مرحلة الاستخبار:** مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة
2. **مرحلة التصميم:** مرحلة تحديد الحلول الممكنة
3. **مرحلة الاختيار:** مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

19. تعني مرحلة التصميم بالتسوية لـ **simon**  
أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة  
ب) مرحلة تصميم الحل للمشكلة  
ج) مرحلة حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة  
د) مرحلة تصميم نموذج اتخاذ القرار في المشكلة

37. حسب Simon، يجب الاكتفاء بـ  
أ- الحل الأمثل  
ب- الحل الأول  
ج- الحل المرضي  
د- الحل الأسهل

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل يجب الاكتفاء بالحل المرضي

2. من جاء بنظرية الرشد المقيد هو  
أ- Simon  
ب- Herzberg  
ج- Mintzberg  
د- Ford

17. نظرية القرار  
أ) تعتمد الحل الأمثل والحل الأمثل الوحيد  
ب) لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد  
ج) تعتمد فرضية الرشد المطلق  
د) لا تعترف بفرضية الرشد المقيد

**HERBERT SIMON (1916-2001)**

قدم نظرية الرشد المقيد

16. اعتمد Simon على النظرية الاقتصادية  
أ) للقرار  
ب) للاستثمار  
ج) للاختيار  
د) للادخار

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435 هـ

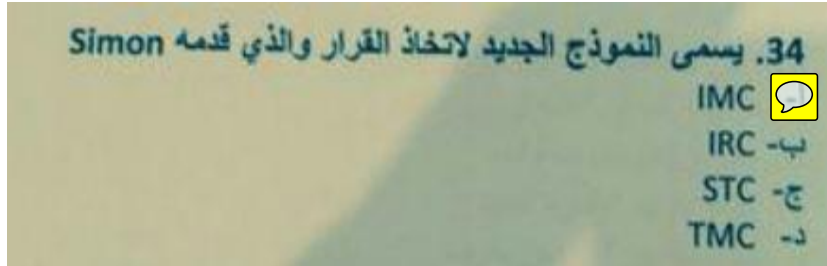
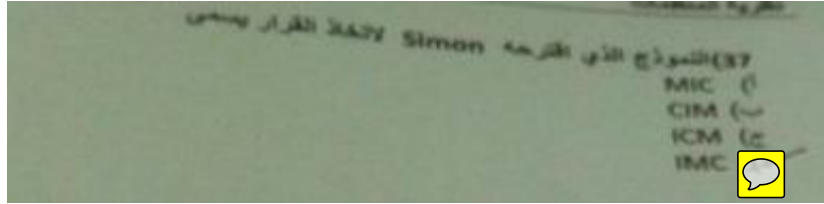


النظريات الاقتصادية:

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية:

نظرية القرارة (النظرية القرارية):

### HERBERT SIMON (1916-2001)



يسمى هذا النموذج نموذج IMC :

imc

**I**ntelligence  
**M**odelization  
**C**hoise

(ص 14 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

2. الهيكل الممكنة للمنظمة والتي حددها Mintzberg
- (أ) 3 هياكل
- (ب) 4 هياكل
- (ج) 5 هياكل
- (د) 6 هياكل

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

30) ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية  
 (أ) Lewin  
 (ب) Likert  
 (ج) Argyris  
 (د) Mintzberg



### Henry Mintzberg (1939)

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg

هيكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة:

	<u>التنسيق من خلال الإشراف المباشر</u> <u>سيطرة القمة الاستراتيجية</u> <u>القيادة عموماً كاريزمية</u> ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة	<u>الهيكلية البسيطة</u>	١
	<u>معايير الإجراءات</u> لامركزية أفقية وعمودية <u>سيطرة الهيئة التكنولوجية</u> <u>اتصال رسمي</u>	<u>الهيكلية البيروقراطية الآلية</u>	٢
	معايير التأهيل <u>بيئة مستقرة</u> سيطرة مركز العمليات لامركزية عمودية وأفقية	<u>البيروقراطية المحترفة</u>	٣
	معايير المنتجات سيطرة الخط السلمي مركزية عمودية	الهيكلية في شكل أقسام	٤
	<u>التعديل المتبادل</u> <u>سيطرة الدعم اللوجستي</u> لامركزية أفقية	<u>الأوتوقراطية adhocracy</u>	٥

31. في الهيكلية البسيطة يكون التنسيق من خلال

- (أ) التصميم المباشر  
 (ب) التعديل المتبادل  
 (ج) الإشراف المباشر  
 (د) التعاون المتبادل

32. في الهيكلية البسيطة، حسب Mintzberg تكون القيادة عموماً

- (أ) كاريزمية  
 (ب) تقليدية  
 (ج) شرعية  
 (د) عقلية

4. من خصائص الهيكلية البسيطة

- (أ) سيطرة المعلومات  
 (ب) سيطرة القمة الاستراتيجية  
 (ج) سيطرة المديرين  
 (د) سيطرة الموردين

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

19) في الهيكل البسيطة، يكون التنسيق  
من خلال الإشراف المباشر  
من خلال الإشراف غير المباشر  
ج) من خلال الرقابة المكثفة  
د) عبر قنوات الخط المسلمي

20) تتميز الهيكل البسيطة بسيطرة  
القمة الاستراتيجية  
ب) الهيئة التكنولوجية  
ج) الدعم اللوجيستي  
د) الهيئة الاستراتيجية

21) في الهيكل البسيطة تكون القيادة عموما  
أ) تقليدية  
ب) قانونية  
ج) كاريزمية  
د) استراتيجية

48. لا تتميز الهيكل البسيطة بـ  
أ- التنسيق من خلال الإشراف المباشر  
ب- التعديل المتبادل  
ج- سيطرة القمة الاستراتيجية  
د- القيادة الكاريزمية عموما

	<p><u>التنسيق من خلال الإشراف المباشر</u> <u>سيطرة القمة الاستراتيجية</u> <u>القيادة عموما كاريزمية</u> لبونة وقرة على الناظم مع البيئة</p>	<p><u>الهيكل البسيطة</u></p>	١
---	---	------------------------------	---

22) تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بمعيارية  
الإجراءات  
ب) التأهيل  
ج) المنتجات  
د) التنظيم

23) تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بسيطرة  
أ) الهيئة الاستراتيجية  
ب) الهيئة التكنولوجية  
ج) القمة الاستراتيجية  
د) الدعم اللوجيستي

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

24) تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية باتصال

- أ) رسمي
- ب) غير رسمي
- ج) فعال
- د) غير فعال

	<p><u>معايير الإجراءات</u> لامركزية أفقية و عمودية <u>سيطرة الهيئة التكنولوجية</u> <u>اتصال رسمي</u></p>	<p><u>الهيكلية</u> <u>البيروقراطية</u> <u>الآلية</u></p>	٢
---	--	--	---

8. ليس من مكونات المنظمة لدى Mintzberg

- أ) الدعم اللوجستي
- ب) الخط الوظيفي
- ج) القمة الاستراتيجية
- د) الخط السلمي

47) حسب Mintzberg ليس من مكونات المنظمة

- أ) القمة الاستراتيجية
- ب) الهيئة التكنولوجية
- ج) الدعم اللوجستي
- د) الهيئة الاستراتيجية

30. تمثل الهيئة التكنولوجية عند Mintzberg واحدا من

- أ) مكونات المنظمة
- ب) عناصر الظرفية
- ج) آليات التنسيق
- د) هياكل المنظمة

10. تحتوي القمة الاستراتيجية على

- أ) الإدارة العليا
- ب) الإدارة الوسطى
- ج) الإدارة الإشرافية
- د) الإدارة المؤقتة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

القمة الإستراتيجية : هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المنظمة وتتمثل بالمدير التنفيذي

شهر الحجاز

### يحلل Mintzberg المنظمة حسب:

- ✓ مكوناتها
- ✓ والعلاقة بين مكوناتها
- ✓ وزن كل منها في الهيكلية

### مكونات المنظمة:

1. مركز العمليات: يمكن المنظمة من العيش والبقاء
2. القمة الاستراتيجية: تبحث عن خدمة القوى المتحركة
3. الخط السلمي: يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات (تصل توجهات القمة الاستراتيجية)
4. الهيكلة التكنولوجية (technostructure)
5. الدعم اللوجستي: الهياكل التي تقدم الدعم للمنظمة

44. ما يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات عند Mintzberg هو  
أ- الخط الإداري  
ب- الخط السلمي  
ج- السلم العمودي  
د- الخط العمودي

### 3. الخط السلمي: يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات

46) لا يحلل Mintzberg المنظمة حسب  
أ) مكوناتها  
ب) العلاقة بين مكوناتها  
ج) وزن كل مكونة في الهيكلية  
د) عملياتها الإنتاجية

27. لا يحلل Mintzberg المنظمة حسب  
أ) وظائفها  
ب) مكوناتها  
ج- العلاقة بين مكوناتها  
د- وزن مكوناتها في الهيكلية

### يحلل Mintzberg المنظمة حسب:

- ✓ مكوناتها
- ✓ والعلاقة بين مكوناتها
- ✓ وزن كل منها في الهيكلية



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

48) الذي يمكن المنظمة من العيش و البقاء هو  
أ) الدعم اللوجستي  
ب) الخط المسلمي  
ج) المركز الاستراتيجي  
د) مركز العمليات

### 1. مركز العمليات: يمكن المنظمة من العيش والبقاء

20. العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها تمثل  
أ) مركز العمليات  
ب) غرفة العمليات  
ج) مركز الأعمال  
د) قوة العمليات

### مكونات المنظمة:

#### 1. مركز العمليات: يمكن المنظمة من العيش والبقاء

إضافة: يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها

شركة

13. إعداد معايير نتائج العمل تمثل واحدة من  
أ) طرق التحفيز  
ب) آليات التنسيق  
ج) كفاءات التنظيم  
د) كفاءات توزيع المهام

10) يمثل توحيد معايير إجراءات العمل  
أ) واحدا من طرق الرقابة في المنظمة  
ب) واحدا من آليات التنسيق في المنظمة  
ج) واحدا من شروط الجودة في المنظمة  
د) شرطا أساسيا لإدارة الورشة الصناعية

11. يمثل توحيد معايير نتائج العمل عند Mintzberg واحدة من  
أ- آليات التخطيط  
ب- آليات الرقابة  
ج- آليات التنظيم  
د- آليات التنسيق

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435 هـ



Henry Mintzberg (1939)

حصص Mintzberg (خمس أسئلة أليات للتسويق)

أليات التسويق:

	<u>التسويق بين جهات من نفس المستوى</u> <u>اتصال غير رسمي (عامل مع عامل)</u>	<u>التعديل المتبادل</u>	١
	أوامر خاصة ببطيها (مدير) لأطراف أخرى (منقذين)	الإشراف المباشر	٢
	تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل	<b>توحيد معايير إجراءات العمل</b>	٣
	<u>التسويق</u> من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال	<u>توحيد معايير نتائج العمل</u>	٤
	التسويق من خلال ضمان التدريب وتصميم مؤهلات الأفراد	توحيد التأهيل (المهارات)	٥

5

3. من اقترح توحيد التأهيل هو  
 (أ) Fayol  
 (ب) Mintzberg  
 (ج) Ford  
 (د) Maslow



Henry Mintzberg (1939)

	التسويق من خلال ضمان التدريب وتصميم مؤهلات الأفراد	توحيد التأهيل (المهارات)	٥
--	--	--------------------------	---

6. لا يتم التسويق من خلال  
 (أ) الهيئة المشرفة  
 (ب) إعداد المعايير  
 (ج) العميل  
 (د) التعاون المتبادل



Henry Mintzberg (1939)

حصص Mintzberg (سؤال أليات للتسويق)

اضافة: يمكن أن يتم التسويق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير

9) التعديل المتبادل هو  
 (أ) كيفية تحسين إنتاجية المنظمة  
 (ب) آلية للتسويق العمل في المنظمة  
 (ج) طريقة لتحسين ضبط الآلات في الورشة  
 (د) رقابة متبادلة بين الورش في المنظمة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

10. يعنى التعديل المتبادل أن التمسيق يتم بين  
 أ- جهات من نفس المستوى  
 ب- جهات من مستويات مختلفة  
 ج- جهة من مستوى أعلى وجهة من مستوى أدنى  
 د- جهة من مستوى أدنى وجهة من مستوى أعلى



**Henry Mintzberg (1939)**

حصر **Mintzberg** (خمس) آليات للتمسيق)

آليات التمسيق:

١	<u>التعديل المتبادل</u>	<u>التمسيق بين جهات من نفس المستوى</u> <u>اتصال غير رسمي (عامل مع عامل)</u>		فهد الحجاز
---	-------------------------	--	--	------------

33) في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة  
 أ) متقلبة  
 ب) مستقرة  
 ج) مضطربة  
 د) محفزة

31. ليس من تقاليد النظرية البيروقراطية  
 أ) إغفال العلاقة بين الإنتاج والإنتاجية  
 ب) إهمال الكثير من حاجات الأفراد  
 ج) إغفال العلاقات الإنسانية  
 د- إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

٣	<u>البيروقراطية المحترفة</u>	معايير التأهيل <u>بيئة مستقرة</u> سيطرة مركز العمليات لامركزية عمودية وأفقية	
---	------------------------------	---	--

34) تتميز الأدهوقراطية بـ  
 أ) معيارية المنتجات  
 ب) معيارية التأهيل  
 ج) معيارية التنظيم  
 د) التعديل المتبادل

35) في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ  
 أ) الهيئة الاستراتيجية  
 ب) الهيئة التكنولوجية  
 ج) القمة الاستراتيجية  
 د) الدعم اللوجيستي

٥	<u>الأوتوقراطية</u> <b>adhocracy</b>	<u>التعديل المتبادل</u> <u>سيطرة الدعم اللوجيستي</u> لامركزية تقنية	
---	---	---	--

(ص 11-12-13 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

5. ركزت دراسة Lawrence و Lorsh على العلاقة بين  
درجة عدم الاستقرار وهيكلة وتنظيم المؤسسة  
ب) حدة المناقشة وحجم المنظمة  
ج) مستوى مهارات المنظمة وتنظيمها  
د) عوامل الظرفية وهيكلة المنظمة

11. عامل الظرفية الخارجي هو  
أ) المنافسون  
ب) البيئة  
ج) حجم المؤسسة  
د) مستوى تطور التكنولوجيا

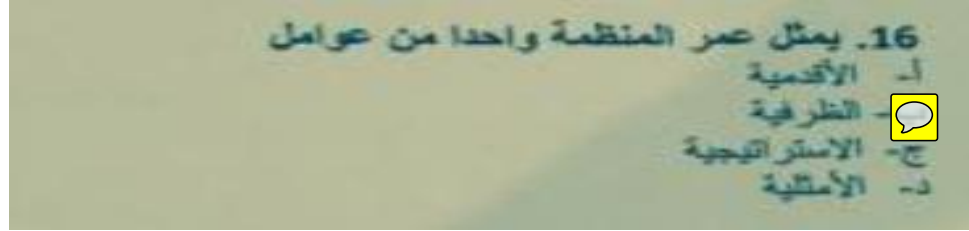
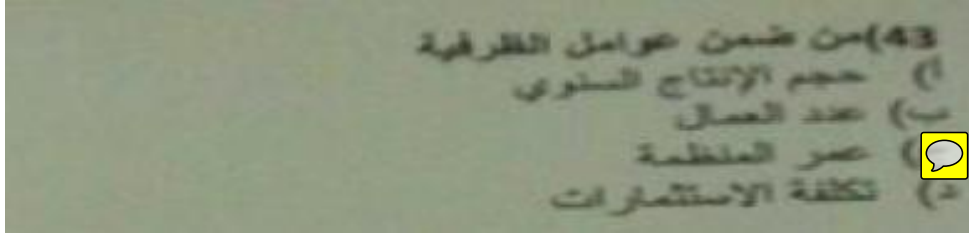
29. يمثل عمر المنظمة  
أ) عنصرا ظرفيا  
ب) عنصرا بيئيا  
ج) عنصرا حيويا  
د) عنصرا تنافسيا

32. ليس من عوامل الظرفية  
أ) حجم المنظمة  
ب) عمر المنظمة  
ج) حصة المنظمة من السوق  
د) استراتيجية المنظمة

49. هيكلة المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة مع البيئة حسب  
أ) نظرية الوكالة  
ب) نظرية تكاليف المعاملات  
ج) نظرية الظرفية  
د) نظرية العلاقات الإحصائية

42) من جاء بالتصور الذي مفاده أن هيكلة المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة  
أ) Means و Berle  
ب) March و Cyert  
ج) March و Simon  
د) Lorsch و Lawrence

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ



### نظريات الظرفية (الموقفية):

أن هيكله المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة بيئتها ... جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence & Lorsch** في 1967

عوامل الظرفية **contingency factors** :

○ داخلية:

1. عمر المنظمة

2. حجم المنظمة

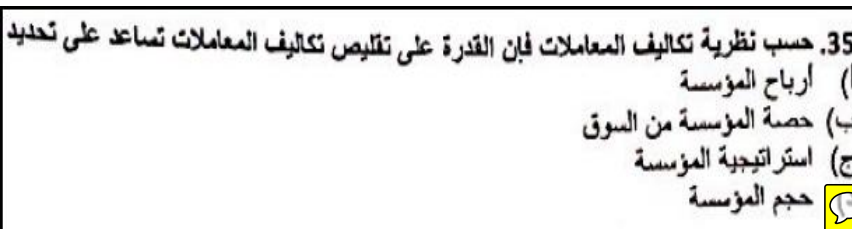
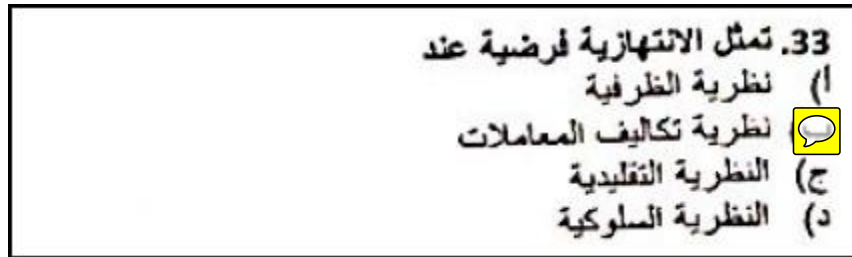
3. التكنولوجيا المستعملة: أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكله المنظمات - **Joan Woodward** (1916-1971)

4. الاستراتيجية: **Chandler** لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكله والتنظيم (1971)

○ خارجية: البيئة

فهد الحجاز

(ص 9 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

36. حسب Coase فإن إخفاق السوق هو الذي يؤدي إلى  
أ) زوال المؤسسات  
ب) ظهور المؤسسات  
ج) اختناق المؤسسات  
د) تطور المؤسسات

49) صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو  
أ) D.H Robertson  
ب) Ronald Coase  
ج) Elton Mayo  
د) Herbert Simon

40) من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو  
أ) D.H Robertson  
ب) Oliver Eaton Williamson  
ج) Herbert Simon  
د) Ronald Coase

15. حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على  
أ) تقليل تكاليف المعاملات  
ب) تحقيق الأرباح  
ج- تحقيق الإنتاج  
د- تسويق المنتجات



### نظريات تكاليف المعاملات: Ronald Coase

إخفاق السوق .... ظهور المؤسسة

حسب WILLIAMSON حجم المؤسسة: تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات

( تعتمد نظرية تكاليف المعاملات على فرضية الانتهازية )

⊖ الأصول التي تستعمل في نشاط معين ويمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار

⊖ الأصول التي تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية

22. من تطرق للحديث عن "العقود غير التامة" هو  
أ) Mintzberg  
ب) Williamson  
ج) Coase  
د) Woodward

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ



### نظريات تكاليف المعاملات: **Ronald Coase**

فهد الحجاز

إخلاق السوق ..... ظهور المؤسسة  
حسب **WILLIAMSON** حجم المؤسسة: يتحدد فترة المؤسسة على تقصير تكاليف المعاملات

**WILLIAMSON** العقود غير التامة : انطلق  
من فكرة **COASE** المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها

Oliver Eaton  
Williamson



27 septembre 1932

Williamson قدم 42  
أ) مصفوفة المؤشرات  
ب) مصفوفة العلاقات  
ج) مصفوفة المؤسسات  
مصفوفة المعاملات

القرار بالشرا  
القرار بالشراء  
القرار بالمناولة  
القرار بالصنع

مصفوفة العقود

Oliver Eaton  
Williamson



دخّل عامل التكرار



مصفوفة المعاملات

خصوصية الأصول



حجم المؤسسة

فرضية الرضا  
فرضية الانتعاش  
الفرضية الس

الفرضية السلوكية



العقود غير التامة

Oliver Eaton  
Williamson



27 septembre 1932



خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز

(ص 16 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

### 14. اهتم Chandler بالعلاقة بين

- أ) الهيكل والبيئة
- ب) الاستراتيجية والبيئة
- ج) الهيكل والاستراتيجية
- د) الهيكل والموارد

- 45) استخلص Chandler أن للاستراتيجية أثرا مباشرا على
- أ) ربحية المؤسسة
  - ب) مكانة المؤسسة في السوق
  - ج) تنظيم وهيكل المنظمات
  - د) قدرة المؤسسة على المنافسة

فهرس

### نظريات الظرفية (الموقفية):

#### عوامل الظرفية contingency factors :

داخلية:

- 1. عمر المنظمة
- 2. حجم المنظمة
- 3. التكنولوجيا المستعملة: أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات -1916

Joan Woodward

1971

4. الاستراتيجية: Chandler لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم



Alfred Chandler Jr.

خارجية: البيئة

- 44) من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات
- أ) Chandler
  - ب) Woodward
  - ج) Burns
  - د) Stalker

29. من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات
- أ- Chandler
  - ب- Stalker
  - ج- Woodward
  - د- Burns

### نظريات الظرفية (الموقفية):

#### عوامل الظرفية contingency factors :

داخلية:

- 1. عمر المنظمة
- 2. حجم المنظمة
- 3. التكنولوجيا المستعملة: أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات -1916

3. التكنولوجيا المستعملة: أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات -1916

1971

4. الاستراتيجية: Chandler لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم

خارجية: البيئة

فهرس



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

28. لا يؤدي تقدم المنظمة في العمر إلى

- انتشار الروتين
- كثرة الإجراءات
- قلة المبادرات المبادرات
- كثرة النزاعات

### إضافة؛

مع تقدم المنظمة في العمر :

- 1 ينتشر الروتين
- 2 تكثر الإجراءات (تشكيل العمل)
- 3 تقل المبادرات
- 4 يزداد التعقيد

(ص 9 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

15. ظهر من دراسة Stalker و Burns أن  
أ) آليات التنسيق تحكم كيفية هيكل المنظمة  
ب) عدد المكونات بحكم كيفية هيكل البيئة  
ج) استقرار البيئة يحكم كيفية هيكل المنظمات  
د) درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات

عبد الحجاز

### نظريات الظرفية (الموقفية):

عوامل الظرفية contingency factors :

داخلية:

1. عمر المنظمة
2. حجم المنظمة

3. التكنولوجيا المستعملة: أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات (1916-1971) Joan Woodward

4. الاستراتيجية الناجمة: Chandler لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يتغير هيكل المنظمة (1971)

خارجية: البيئة

الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها

G Staker T Burns

والتي تتعلق باستقرار البيئة جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات وتنظيمها

(ص 9 ملف نقاط مهمة + إضافة من المحاضرة للبيئة الخارجية)

18. ممن يعتقدون أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة

- أ) Means و Berle
- ب) Stalker و Burns
- ج) Lorsh و Lawrence
- د) simon و Chandler

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

38) لا يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام  
أ) مفتوح على بيئته  
ب) عقلاني  
ج) مغلق  
د) يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق

26. من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما  
أ- Means و Berle  
ب- March و Cyert  
ج- Meckling و Jensen  
د- Lorsch و Lawrence

### النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March :

يرى Cyert & March أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئته

عذرًا

### المؤسسة لها ذاكرة ( ذاكرة المنظمة)

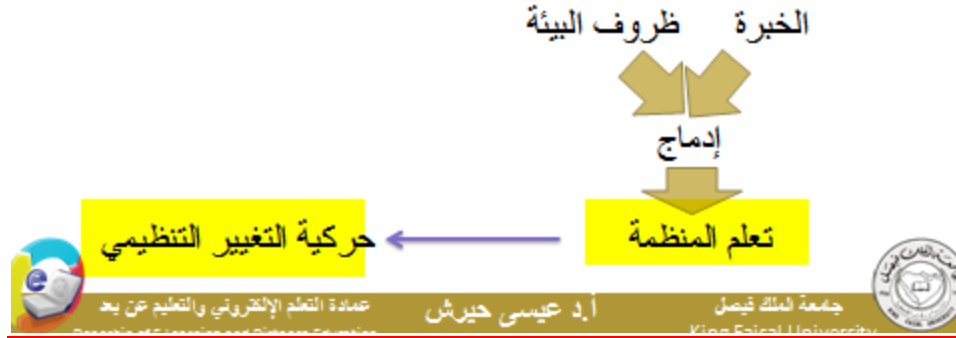
37. جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والإدارة عند  
أ) نظرية الطراوية  
ب) النظرية التقليدية  
ج) النظرية الحديثة  
د) النظرية الإدارية

2) يعود الحديث عن الفصل بين الملكية والإدارة إلى  
Berne & Means  
ب) Morgan  
ج) Mintzberg  
د) Ford

9. يعود الاهتمام بفصل الملكية عن الإدارة إلى  
أ- Michael Jensen  
ب- William Meckling  
ج- Armen Alchian  
د- Means و Berle

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

38. حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركة التغيير التنظيمي عن  
أ) التعلم الفردي  
ب) التعلم الجماعي  
ج) تعلم المنظمة  
د) تعلم البيئة



39) تعني "سلطة الإدارة" أن  
أ) العمال في المنظمة يخضعون لسلطة المديرين  
ب) إدارة المنظمة ليست بيد ملاكها  
ج) الإدارة الوسطى هي التي تحكم سير المنظمة  
د) الإدارة الدنيا هي التي تحكم المنظمة

43. في المنظمة، تعني "سلطة الإدارة" أن  
أ- الإدارة لها سلطة على العمال  
ب- الإدارة لها سلطة في إعداد الاستراتيجية  
ج- الإدارة في يد غير الملاك  
د- الإدارة لها سلطة على التنفيذ

### النظرية الإدارية Berle & Means :

- ❖ يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها
- ❖ سلطة الإدارة: بدون ملكية
- ❖ سلطة بدون ملكية

مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى **Berle و Mean**

إضافة:

جماعات تتحالف لها أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف

(ص 15 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

23. حسب نظرية حقوق الملكية فإن الأفراد  
أ) يملكون في الواقع الموارد  
ب) يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد  
ج) لا يملكون في الواقع حقوق استعمال الموارد  
د) لا يملكون الموارد ولا حقوق استعمال الموارد

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

50) ظهرت نظرية حقوق الملكية في  
أ) الستينيات  
ب) السبعينيات  
ج) الثمانينيات  
د) التسعينيات

11) تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع  
أ) تفويض متبادل في شأن الأشياء التي يتبادلونها  
ب) تفويض متبادل في شأن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها  
ج) تنازل متبادل عن الأشياء التي يتبادلونها  
د) نزل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها

### تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها

12) حسب نظرية حقوق الملكية، الذي يفسر وجود المؤسسات هو  
أ) إخفاق السوق  
ب) كون المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية  
ج) كون المؤسسات تحقق الأرباح  
د) كون السوق لا تغطي كل الحاجات

21. من أهم خصائص حقوق الملكية أنها  
أ) قابلة للتنازل  
ب) غير قابلة للتنازل  
ج- ترتبط بشخص معين  
د- ترتبط بمنظمة معينة

### نظريات حقوق الملكية ونظرية الوكالة:

#### نظرية حقوق الملكية: ظهرت في السبعينيات (تبادل لحقوق الملكية)

#### مؤسسي نظرية حقوق الملكية



تنطلق النظرية أن المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع

تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل

السوق ووجود المنظمات: لأن المؤسسات تحتل على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي أكثر فعالية.

الذي يفسر وجود المؤسسات حسب نظرية حقوق الملكية ... المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية

إضافة: الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد

(ص 16 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

30) ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية  
أ) Lewin  
ب) Likert  
ج) Argyris  
د) Mintzberg



3) من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة  
أ) Ford  
ب) Taylor  
ج) Fayol  
د) Coase

4) من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل  
أ) Ford  
ب) Fayol  
ج) Weber  
د) Coase

24. تنتمي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى  
أ) النظريات العلمية  
ب) النظريات الاقتصادية  
ج) نظرية الظرفية  
د) النظريات التقليدية

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

### النظريات التقليدية:

#### • النظرية الكلاسيكية

1. ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية: مع مطلع القرن العشرين (قطاع الصناعة)  
(من الريف - مستوى معيشة متدنٍ - بدون تعليم - تعامل مع الآلات)  
✓ إسهامات النظرية الكلاسيكية

مؤسسي اتجاه التنظيم العملي: TAYLOR - FORD

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية

اتجاه التنظيم العملي للعمل

TAYLOR FORD

(ص 2 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

26. قدم Argyris نظرية

- حول التعلم (أ)  
حول التعليم (ب)  
حول السلوك (ج)  
حول العدل (د)

41) من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو

- (أ) Lewin  
(ب) Likert  
(ج) Argyris  
(د) Mintzberg

41. المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي

- (أ) تتعلم بخبرتها وتجربتها  
(ب) تظهر خبرات كبيرة في مجالات معينة  
(ج) لها معارف كثيرة  
(د) تتعلم من خبرتها وتجربتها

17. من قدم مصطلح المنظمة المتعلمة هو

- (أ) Burns  
(ب) Mayo  
(ج) Lewin  
(د) Argyris

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

فهد الحجاز

النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

النظرية الكلاسيكية:

**ARGYRIS** ❖

HERZBERG ❖

**LEWIN** ❖

**LIKERT** ❖

MASLOW ❖

MAYO ❖



**Chris ARGYRIS (1923)**

أهم مساهماته في نظرية المنظمات:

المنظمة المتعلمة ✓

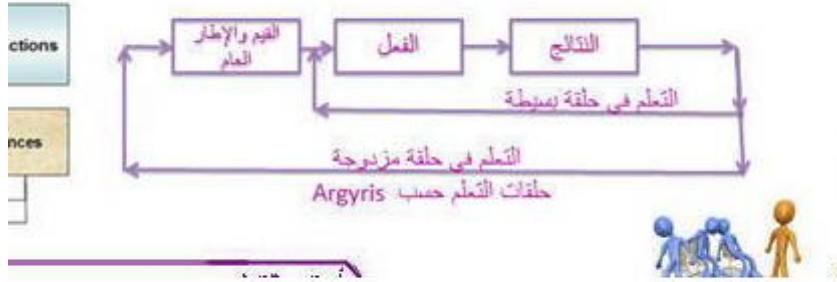
✓ نظريات التعلم

إضافة:

المنظمة المتعلمة : التي تتعلم من خبرتها وتجربتها  
وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات

فهد الحجاز

التعلم يكون في : حلقة بسيطة - حلقة مزدوجة



خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز

(ص 9 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

27. ظهر دور العلاقات الإنسانية في تحسين إنتاجية المؤسسة إثر تجارب

Elton Mayo (أ)

Ronald Coase (ب)

Kurt LEWIN (ج)

Chris Argyris (د)

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

31) ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات  
أ) للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية  
ب) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها  
ج) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله  
د) لكي يحفز على العمل فإن الإنسان يحتاج إلى مكافأة مادية فقط

### Elton MAYO



فهد الحجاز

أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني

شكّهر بتجربة WESTERN ELECTRIC

الإنسان يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة

الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير

للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية

الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة

خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز

### Elton MAYO (1880-1949)

أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات:

✓ الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة

✓ الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها

✓ للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية

✓ الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله



فهد الحجاز

إضافة: من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة

(ص 8 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

### 39. لا يرفض Weber

- السلطة الكاريزمية
- السلطة العقلية
- السلطة التقليدية
- السلطة المنطقية

### 27) ليس من أنواع الشرعية عند Weber

- الشرعية التقليدية
- الشرعية القانونية
- الشرعية الكاريزمية
- الشرعية الإدارية



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

28) يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على  
أ) السلطة الكاريزمية  
ب) السلطة القانونية  
ج) السلطة الإدارية  
د) السلطة التقليدية

24. يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على  
أ- السلطة الكاريزمية  
ب- السلطة التقليدية  
ج- السلطة التاريخية  
د- السلطة القانونية

29) ليس من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber  
أ) توظيف الفرد على أساس عقد  
ب) إخضاع الأفراد إلى الرقابة في عملهم  
ج) عدم تقرير الترقيّة من طرف المسؤول المباشر  
د) وجود إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل

30. من أهم إسهامات WEBER أنه فرق بين  
أ- السلطة والإدارة  
ب- الملكية والإدارة  
ج- الحكم والسلطة  
د- الحكم والملكية

### أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber :



1. توظيف الفرد على أساس عقد
2. التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة)
3. الفرد في المنظمة له مجال صلاحيات محدد
4. السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
5. إخضاع الأفراد إلى الرقابة في عملهم
6. إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل
7. المسؤول المباشر من يقرر الترقيّة

عبد الرحمن

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ



**Max WEBER (1864-1920)**

**إسهامات (( Max WEBER: ))**

**فرق بين:**

**الحكم:** يحمل مفهوم القوة **و** **السلطة:** لا تحمل مفهوم القوة

فهد الحجاز

**حدد 3 أنواع للشرعية:**

١. **الشرعية الكاريزمية**

٢. **الشرعية التقليدية**

٣. **الشرعية القانونية**

**استنبط 3 أنواع من السلطة:**

**إضافة:**

**يرفض السلطة الكاريزمية**

**يرفض السلطة التقليدية**

**يفضل السلطة القانونية**

١. السلطة الكاريزمية : السلطة غير مستقرة

٢. السلطة التقليدية : السلطة لا تصلح للمنظمات

٣. **السلطة القانونية (العقلية) :**

**التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية**

(ص 5 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

43. تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المتوقعة حسب  
أ) النظرية التنظيمية  
ب) نظرية الطرنية  
نظرية الوكالة  
د) نظرية تكاليف المعاملات

13) من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة  
أ) عدم تناظر المعلومات  
ب) عدم تطابق الحقوق  
ج) عدم تناسب الملكية  
د) عدم ملائمة الوكالة

14) ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون  
أ) فاشلاً  
ب) مخطفاً  
ج) شجاعاً  
د) انتهازياً

15) يرى أصحاب نظرية الوكالة أن  
أ) التوكيل يرفع أرباح المؤسسة  
ب) السوق لا تساعد على العمل الجماعي  
ج) العقد يقلص من النزاع  
د) التكاليف تحدد حجم المؤسسة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

16) تمثل علاقة الوكالة تفويضا  
أ) من أجل الإدارة دون اتخاذ القرار  
ب) من أجل اتخاذ القرار  
ج) في السلطة دون اتخاذ القرار  
د) في السلطة دون الإدارة

49. التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن  
أ- الملكية  
ب- علاقة الوكالة  
ج- طبيعة المؤسسة  
د- العلاقة بين الإدارة والعمال

17) تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل  
أ) تعيين وكيل لإدارة المنظمة  
ب) تغيير الوكيل  
ج) بحث الوكيل على خدمة مصلحة الملاك  
د) البحث عن وكيل

50. التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل بحث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك، تسمى تكاليف  
أ- الإدارة  
ب- مصلحة الملاك  
ج- وكالة  
د- الحكومة

1. حسب نظرية الوكالة، لبحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب  
أ- ورام عقد  
ب- وظيفة مدير محترف  
ج- عدم تعيين متفرجين  
د- الاعتماد على الثقة

25. تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية  
أ- الإنتاجية في المؤسسة  
ب- الربحية في المؤسسة  
ج- الانتهازية في المؤسسة  
د- السلطة في المؤسسة

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

دارية (رأسمالها كبير- تقسم التكاليف  
ر من الملاك - تناسب آليات الرقابة)



كيف تحل إشكالية الانتهازية في المؤسسة  
بالدرجة الأولى على المعلومة  
أصل النظري لها إلى فصل الملكية عن الإدارة  
ة حقوق الملكية



وق الملكية (المالك) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق  
ينتفع من حقوق ملكيته (غير مؤهل للقيام  
- لا يستطيع لماتع ما أن يدير- تشتت الملكية)

خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز

### نظرية الوكالة: Michael Jensen- William Meckling :

تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية الانتهازية في المؤسسة

يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة Berle & Mean

إضافة: حسب SA Ross (1973) عندما يعمل أفراد مع بعض  
فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات

عدم تناظر المعلومات:

انتهازية الوكيل : أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل

لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل : يجب إبرام عقد

العقد يقلص من النزاع: (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق)

علاقة الوكالة: تفويض لاتخاذ القرار

تكاليف الوكالة : هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك

(ص 16 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

44. يعتبر Ford من أهم مؤسسي

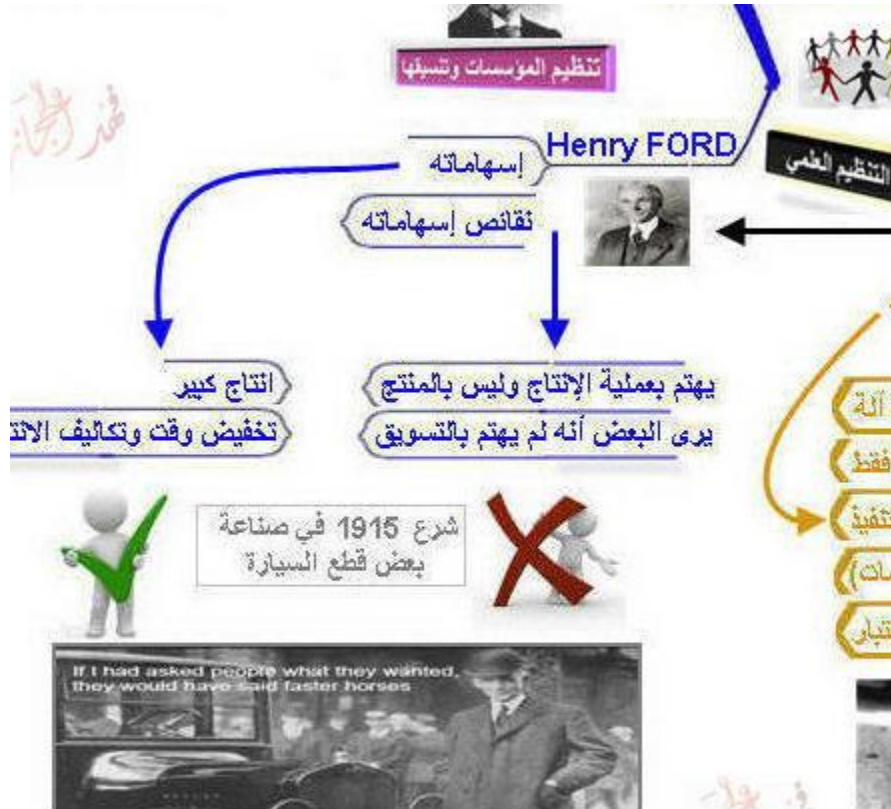
- (أ) التنظيم الإداري
- (ب) التنظيم العلمي للعمل
- (ج) التنظيم البيروقراطي
- (د) التنظيم التقليدي

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ

46. من أهم ما أضافه Ford

- وظائف المؤسسة
- وظائف الإدارة
- خطوط الإنتاج
- الخط السلمي

- من تفتقد إسهامات Ford أنه
- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج
- كان لا يهتم بعملية الإنتاج ولا بالمنتج
- كان يهتم بعملية الإنتاج وبالمنتج



### خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز



**Henry FORD (1863-1947)** : شرع في 1519 في صناعة بعض قطع السيارة

إسهامات Ford في نظرية المنظمات: (انتاج كبير) (تخفيض وقت وتكاليف الإنتاج)

المكننة عقلانية العمليات معيارية المكونات خطوط الإنتاج  
إضافة: طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor

نقائص إسهامات FORD يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج

يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

فهد الحجاز

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

(ص 4 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

45. اهتم Fayol خاصة بـ

- (أ) ورشات الإنتاج  
(ب) كيفية تنظيم المؤسسات  
(ج) تحديد حركات العمال  
(د) تجزئة العمل

50. من إسهامات Fayol أنه قدم

- (أ) 12 مبدأ للإدارة  
(ب) 14 مبدأ للإدارة  
(ج) 16 مبدأ للإدارة  
(د) 18 مبدأ للإدارة

36. يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى

- أ- Taylor  
ب- Mayo  
ج- Fayol  
د- Weber

8) من حصر أنشطة المؤسسة هو

- أ- Fayol  
ب- Taylor  
ج- Weber  
د- Mayo

39. تم إعداد مبادئ الإدارة من طرف

- أ- Taylor  
ب- Mayo  
ج- Fayol  
د- Weber

25) من حصر وظائف الإدارة هو

- أ- Fayol  
ب- Taylor  
ج- Weber  
د- Mayo

26) من حدد 14 مبدأ للإدارة هو:

- أ) Taylor  
ب) Weber  
ج) Fayol  
د) Mintzberg

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435 هـ



**Henri FAYOL (1841-1925)**

كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم :  
إضافة: كيفية تنظيم المؤسسات  
كيفية التنسيق بها

تكررت في الاختبار

### إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات

• حصر أنشطة المؤسسة (وظائف المؤسسة)

1. التقنية
2. المحاسبية
3. الأمنية
4. المالية التجارية

• حصر وظائف الإدارة والتي عدّها 5 وظائف

1. التقدير
2. الرقابة
3. القيادة
4. التنسيق
5. التنظيم

• إعداد مبادئ للإدارة

المبادئ الأربعة (14) عشرة المشهورة، ومنها:

وحدة القيادة - خط السلطة - العدل - الانضباط - المبادرة

(ص 5 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

47. من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

- أ) اعتماد التعديل المتبادل
- ب) عدم إدماج البعد الإنساني
- ج) التشبيه السياسي للمنظمة
- د) التركيز على القيادة

32. ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع

- أ) مطلع القرن العشرين
- ب) نهاية القرن العشرين
- ج- مطلع القرن التاسع عشر
- د- نهاية القرن التاسع عشر

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

**نقاط النظرية الكلاسيكية**

تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة  
عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية وتفاعل الأفراد داخل المؤسسة  
لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب) و تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها  
تعتقد أن هناك طريقا واحدا صالح أمثل لتنظيم كل المنظمات

**One Best Way**

النظرية الكلاسيكية  
العلاقات الإنسانية

ظهرت مطلع القرن العشرين  
عمال قطاع الصناعة من الريف  
مستوى المعيشة متدني  
ليس لهم مستوى تعليمي  
ليس لهم ثقافة صناعية

Henry FORD (1863-1947)  
شروع في 1919 في صناعة بعض قطع السيارة

Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)  
[أب لإدارة الحديثة] كان يسطر على إيجاد مهتمين في الإنتاج

خرائط ذهنية لمادة نظرية المنظمات - فهد الحجاز

### النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

### ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين



### النظرية الكلاسيكية:

- ARGYRIS ❖
- HERZBERG ❖
- LEWIN ❖
- LIKERT ❖
- MASLOW ❖
- MAYO ❖

نشرت في الاختيار

فهد الحجاز

### (ص 7 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

5) من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم  
أ) يحبون تحمل المسؤولية  
ب) يحبون العمل  
ج) يعملون من أجل العيش  
د) لا يحتاجون إلى الرقابة

6) من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات  
أ) التنظيم العلمي للعمل  
ب) الإدارة العملية للمؤسسات  
ج) التنظيم الإداري للعمل  
د) التنظيم الإداري للمؤسسات

35. كان Taylor يعتقد أن  
أ- المكافأة المادية والمكافأة المعنوية تحفز الفرد في المنظمة  
ب- المكافآت في المنظمة كثيرة  
ج- المكافأة المعنوية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة  
د- المكافأة المادية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

**Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)** : (أب الإدارة الحديثة عامل بسيط أصبح مهندساً اهتم بالإنتاج)



نكرت في الاختبار

### نظراته إلى المنظمة:

- آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها)
- علمية (العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

### نظراته إلى الأفراد:

- لا يحبون العمل
- يعملون من أجل العيش
- لا يحبون تحمل المسؤولية
- يجب توجيههم ومراقبتهم
- يجب مكافئتهم (تشجيعهم أو عقابهم)

### إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات:

من أهم ما قدمه **TAYLOR لنظرية المنظمات: (التنظيم العلمي للعمل) (Scientific Organization of Labour)**

نقلص إسهامات TAYLOR (العامل جرد من البعد الإنساني) (التحفيز بالمكافأة المادية فقط) (لا يأخذ بينة المنظمة بعين الاعتبار)

شهر الحجاز

### **Taylor: المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة**

(ص 3 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

18) حسب مقارنة الفاعلين، فإن الفاعل هو من  
يتدخل في وضعية (ظروف) معينة  
ب) يتدخل في كل الحالات وكل الظروف  
ج) يحفز العمال بالمنظمة  
د) يقود الأفراد بالمنظمة

13. الفاعل هو من  
أ- يفعل ما يطلب منه فقط  
ب- يتدخل في وضعية (ظروف) معينة  
ج- يتخذ القرارات الفعالة  
د- يتدخل في كل المسائل والمشاكل

14. عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير  
أ- سياسة  
ب- سلوكيات ثابتة  
ج- خطة  
د- تنظيم

4. عند تطرقهم للمنظمات، ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار. أولى هذه الأفكار أن  
أ- المنظمة شيء طبيعي  
ب- المنظمة بناء اجتماعي  
ج- المنظمة عبارة عن آلة  
د- المنظمة كيان جامد

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

5. لا يعتقد علماء الاجتماع أن سلوك الأفراد بالمنظمة ينتج عن كونهم  
أ- يتجاوزون مع مشاكل  
ب- يتحركون في إطار قيود  
ج- يحزنون العمل  
د- يتحركون حسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

6. يعتقد علماء الاجتماع أن  
أ- المنظمة لا تمنح أي مجال للحرية  
ب- المنظمة ثابتة لا تتغير  
ج- هناك مكان للحرية في المنظمة  
د- المنظمة ترفض التغيير

7. القواعد الرسمية هي  
أ- قواعد للقيادة  
ب- قواعد للرقابة  
ج- قواعد للتخطيط  
د- قواعد للتنظيم

41. لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال  
أ- السلطة الرسمية  
ب- المهارة  
ج- الكفاءة  
د- الأقدمية

45. تكون القواعد الرسمية بالمنظمة  
أ- مكتوبة وغير مكتوبة  
ب- داخلية وخارجية  
ج- ثابتة ومتغيرة  
د- عامة وجزئية

46. في المنظمات تكون دائما السيطرة  
أ- موجهة لتحفيز المنفذين  
ب- متركزة في طرف واحد  
ج- موجودة بيد الإدارة العليا  
د- متقاسمة بين أكثر من طرف

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

السلطة والاستراتيجية:

الفاعل: هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة ، في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم.

الاستراتيجية: عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

عبدالرحمن

❖ السلطة الرسمية

❖ مهارته

❖ كفاءته

❖ امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة

في المنظمات تكون دائما السيطرة متقاسمة - مقسمة - (موزعة) بين أكثر من طرف

السلطة والاستراتيجية:

اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة: انطلقوا من مجموعة أفكار:

✓ المنظمة ليست شيئا طبيعيا (هي بناء اجتماعي)

✓ ليست محددة تماما

✓ هناك مكان للحرية في المنظمة

✓ في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود

السلوك:

يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها:

• يتجاوبون مع مشاكل

• يتحركون في إطار قيود

• حسب القرص التي تتاح لهم

• حسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

القواعد:

1. القواعد الرسمية: مكتوبة وغير مكتوبة (قواعد للرقابة)

2. القواعد غير الرسمية: قواعد حرة

عبدالرحمن

(ص 18 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

3. يعطي نموذج Toyota للعامل  
أ- مكافآت كبيرة  
ب- مسؤوليات كبيرة  
ج- حرية كبيرة في اتخاذ القرار  
د- لوقتاً كبيرة للراحة

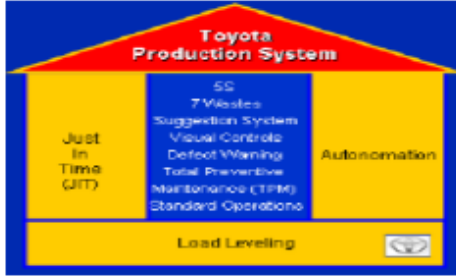
18. في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت، هو  
TPS  
ب- TDS  
ج- MTS  
د- STS

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434-1435هـ

فهد الحجاز

نموذج Toyota يعطى للعمال مسؤوليات كبيرة

في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانيات حول الإنتاج في الوقت:

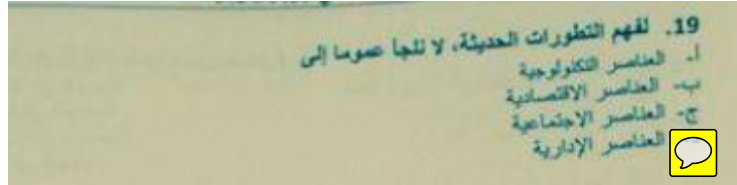


نموذج تويوتا للإنتاج

(TPS)

Toyota  
Production  
System

(ص 19 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

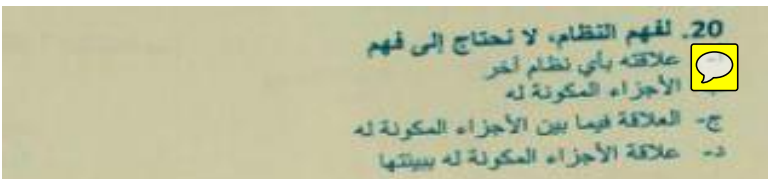
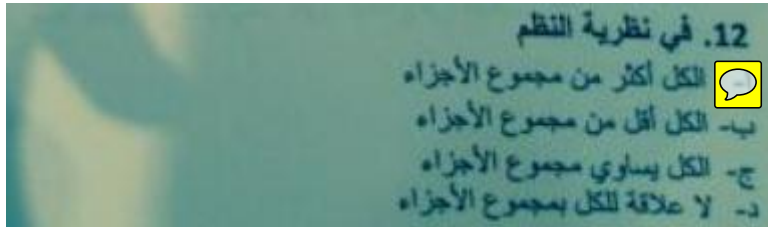
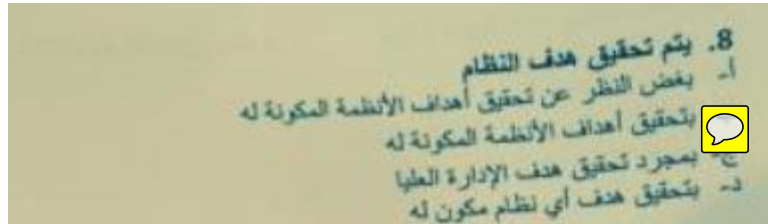


عناصر التطورات الحديثة للمنظمات:

لفهم التطورات الحديثة، تلجأ إلى 3 أنواع من العناصر:

1. العناصر التكنولوجية: ارتفاع تكلفة الاستثمار - تكلفة إنشاء منصب عمل
2. العناصر الاقتصادية: تنوع المنتجات - سرعة إطلاق المنتجات
3. العناصر الاجتماعية: تطور التطلعات - تميز في مستويات التكوين بين الأفراد

(ص 19 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)



## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

23. من مميزات المنظمات الحديثة أنها  
أ- منظمات مؤهلة  
ب- منظمات معززة  
ج- منظمات معلمة  
د- منظمات معاربة

33. النظام يمثل مجموعة من العاصر  
أ- المتناقضة  
ب- المتقاطعة  
ج- المتداخلة  
د- المنعزلة

47. النظريات الحديثة هي تلك التي تركز على  
أ- قابلية المنظمة للتأقلم والتطور  
ب- قدرة المنظمة على الإنتاج  
ج- ضرورة تحفيز الأفراد بالمنظمة  
د- تخصيص رواتب مناسبة للعمال

### النظريات الحديثة ( أهمها نظرية النظم ) :

النظريات الحديثة: هي التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية



مؤسس نظرية النظم : كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه

١٩٤٧

Ludwick Von **bertalanffy**

نظرية النظم : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء

الكل = مجموع الأجزاء

النظام = مجموعة من العاصر المتفاعلة

هدف النظام: يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له

فهم النظام:

- ✓ فهم الأجزاء (العناصر)
- ✓ فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر)
- ✓ فهم علاقة الأجزاء (العناصر) بينها

الأشكال الجديدة للعمل:

شهر الحجاز



من مميزات المنظمات الحديثة أنها :: منظمات المؤهلة

(ص 21-22 ملف نقاط مهمة لنظرية المنظمات - فهد الحجاز)

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ



### التراسبات



نظرية المنظمات  
طلاب

#### السؤال 1

السؤال رقم 1 (درجة واحدة): ليس من مكونات المنظمة

- A. مجموعة الإجراءات  
 B. مجموعة الافراد  
 C. العمل المنظم  
 D. مجموعة الوسائل

#### السؤال 2

السؤال رقم 2 (درجة واحدة): لم تتطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث

- A. الملكية  
 B. الحجم  
 C. السعي وراء الربح  
 D. طريقة العمل

#### السؤال 3

السؤال الثالث (درجة واحدة): اقترح البيروقراطية

- A. Taylor  
 B. Fayol  
 C. Ford  
 D. Weber

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434- 1435هـ

نظرية المنظمات  
طلاب

السؤال 1

س1 (درجة واحدة) - ليس من عوامل الظرفية

A. حجم المؤسسة

B. هدف المؤسسة

C. استراتيجية المؤسسة

D. عمر المؤسسة

السؤال 2

س2 (درجة واحدة) - يمثل التعديل المتبادل

A. واحدة من طرق التنسيق

B. واحدة من وسائل هيكل المنظمة

C. واحدا من أساليب التحفيز

D. طريقة للاتصال

السؤال 3

س3 (درجة واحدة) - يسيطر الدعم اللوجستي في

A. الهيكل البسيطة

B. الأدهوقراطية

C. البيروقراطية المحترقة

D. الهيكل في شكل اقسام

تطبيقات

## مقارنة أسئلة نظرية المنظمات 1434 - 1435هـ

نظرية المنظمات - طلاب

س1 (درجة واحدة) - حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في

3 مراحل

4 مراحل

5 مراحل

6 مراحل

س2 (درجة واحدة) - حسب Cyert و March فإن للمنظمة

أ) ذراعا

ب) عقلا

ج) قلبا

د) ذاكرة

س3 (درجتان) - حسب نظرية تكاليف المعاملات، كلما زادت خصوصية الأصول كلما

أ) زادت تبعية المنظمة لصاحب هذه الأصول

ب) قلت تبعية المنظمة لصاحب هذه الأصول

ج) ارتفعت حاجة المنظمة لهذه الأصول

د) قلت منفعة هذه الأصول

شكر المحاضر

دعواتكم لي ولأولادي بالهداية  
أخوكم

شكر المحاضر