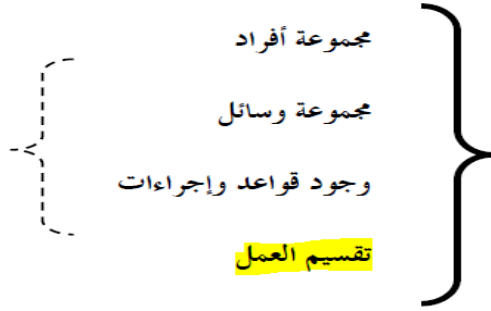


المحاضرة

1



العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر:



1. يعتبر تقسيم العمل من:

- (a) العناصر المكونة للمنظمة
(b) أهداف المنظمة
(c) عوامل المنظمة
(d) حاجات المنظمة

2. ليس من العناصر المكونة للمنظمة:

- (a) مجموعة أفراد.
(b) مجموعة وسائل.
(c) وجود قواعد وإجراءات.
(d) مجموعة عقود

المحاضرة

2



صور المنظمات المستعملة في التحليل ..

قدم **MORGAN** (مورجان) صوراً تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة هناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة للسيطرة، ومن ينظر لها على أنها كيان حي...

1. من قَدَمَ صوراً تشبيهية للمنظمة هو:

- (a) Mintzberg
(b) Morgan
(c) Bertalanffy
(d) Mayo

2. حسب الصور التشبيهية للمنظمة تكون المنظمة

عبارة عن نظام يتأقلم مع البيئة عند:

- (a) Mintzberg
(b) Morgan
(c) Bertalanffy
(d) Mayo

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آلة	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيئتها	مكان يكون للنس الإنسان فيه تحير	مكان حكم يتخالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط لثراء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آلة يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيه
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيئة سلطة	نتيجة ، إرهاب ، لا شعور	سلطة حكم فاعلين مصالح ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التنفيذية العكسية	خلية ، نظام	التحكم الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية	إدارة عامة إدارة موارد بشرية استراتيجية المنظمة	إدارة موارد بشرية	نظم المعلومات	التنظيم ، التسويق ، المعلوماتية	الإنتاج المحاسبة	المجالات المحيطة المحيطة الإدارة



إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

من أهم ما قدمه TAYLOR - نظرية المنظمات التنظيم العلمي للعمل scientific Organization of Labour هي الطريقة التي يريده من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيماً محكماً في ورشات العمل ورفع الإنتاجية وتعدّه بالتاليوريزم Taylorism ، ويترو بـ ..

١. حسن اختيار العمال وتدريبهم.. يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل.

٢. تقسيم العمل

○ عمودياً ..

- الفصل بين المصممين والمنفذين.
- رقابة العمل من طرف مشرفين.

○ أفقياً ..

- تجزئة العمل إلى مهام صغيرة.. (لب ماجاء به تايلور)
- معيارية العمل ◀ تخصص العمال.
- إحلال أي عامل محل أي عامل.

(1) يعود التنظيم العلمي للعمل :-

Fayol (a)

Taylor (b)

Mayo (c)

March (d)

(2) من كان يرى أن تخصص العمال أمر

ضروري لرفع الإنتاجية هو:

Fayol (a)

Taylor (b)

Mayo (c)

March (d)

ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين و كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال من الريف وبمستوى معيشة متدني وليس لهم مستوى تعليمي وليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين).

(3) ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

(a) عند نهاية القرن العشرين

(b) عند مطلع القرن التاسع عشر

(c) عند نهاية القرن الثامن عشر

(d) عند مطلع القرن العشرين

(4) من كان يعتقد أن المكافأة المادية وحدها هي

المحفز للفرد في المنظمة:

Fayol (a)

Taylor (b)

Mayo (c)

March (d)

ربط المكافأة بالإنتاج ← المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

(5) الذي تم انتقاده على أنه كان يهتم بعملية الإنتاج

وليس المنتج ذاته هو :

Taylor (a)

Ford (b)

Toyota (c)

Deming (d)

من نقائص إسهامات Ford ما يلي ..

▪ كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج (نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات)

▪ يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق.

▪ (في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها).

وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءاً من سوق شركة Ford.

كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

١. كيفية تنظيم المؤسسات.
٢. كيفية التنسيق بها.
٣. تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.

* إسهاماته:

- (١) حصر أنشطة المؤسسة وهي ما يسمى بوظائف المؤسسة (تقنية، محاسبة، أمنية، تجارية، مالية)
- (٢) حصر وظائف الإدارة وهي: (تقدير، رقابة، قيادة، تنظيم، تنسيق)
- (٣) إعطاء مبادئ الإدارة الـ ١٤ المشهورة

☒ إعداد مبادئ للإدارة

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

- وحدة القيادة
- خط السلطة
- العدل
- الانضباط
- المبادرة

← ربط المكافأة بالإنتاج



المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

(6) كان Fayol يهتم بـ:

- (a) كيفية تحسين الإنتاجية في المؤسسة
- (b) أنواع السلطة في المنظمة
- (c) كيفية تنظيم المؤسسات
- (d) جو العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمة

(7) ليس من ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

- (a) الوظيفة التقنية
- (b) وظيفة الموارد البشرية
- (c) وظيفة المحاسبة
- (d) الوظيفة الأمنية

(8) ليس من ضمن وظائف الإدارة التي حددها Fayol:

- (a) التقدير
- (b) التنسيق
- (c) القيادة
- (d) التوجيه

(9) يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى:

- (a) Taylor
- (b) Mayo
- (c) Fayol
- (d) Weber

(10) تم إعداد (حصر) مبادئ الإدارة من طرف:

- (a) Taylor
- (b) Mayo
- (c) Fayol
- (d) Weber

(11) كان يعتقد Taylor أن

- (a) المكافأة المادية والمكافأة المعنوية تحفزان الفرد في المنظمة.
- (b) المكافأة في المنظمة كثيرة.
- (c) المكافآت المعنوية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة.
- (d) المكافآت المادية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة

12) من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة:

- (a) Ford
- (b) Taylor
- (c) Fayol
- (d) Coase

13) من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم :

- (a) يحبون تحمل المسؤولية.
- (b) يحبون العمل.
- (c) يعملون من أجل العيش.
- (d) لا يحتاجون إلى الرقابة.

14) من نقائص إسهامات Ford :

- (a) كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج.
- (b) كان يهتم بالمنتج وليس بعملية الإنتاج.
- (c) كان لا يهتم بعملية الإنتاج ولا بالمنتج.
- (d) كان يهتم بعملية الإنتاج وبالمنتج.

15) من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

- (a) اعتماد التعديل المتبادل.
- (b) عدم ادماج البعد الانساني.
- (c) التشبيه السياسي للمنظمة.
- (d) التركيز على القيادة

16) من أهم ما اضافته Ford:

- (a) وظائف المؤسسة.
- (b) وظائف الإدارة.
- (c) خطوط الإنتاج.
- (d) الخط السلمي.

17) من حدد 14 مبدأ للإدارة هو:

- (a) Taylor
- (b) Weber
- (c) Fayol
- (d) Mintzberg

1- Fayol (حصر أنشطة المؤسسة في وظائف)

2- Fayol (تم اعداد مبادئ الادارة من طرفه)

3- Fayol (من مؤسسي اتجاه التنظيم الاداري للمنظمة)

4- Fayol (حصر أنشطة المؤسسة وحصر وظائف الادارة)

5- Fayol (حدد 14 مبدأ للإدارة)

6- Fayol (اهتم بكيفية تنظيم المؤسسات خاصة)

7- Fayol (ليس من اسهاماته اعداد طرق ومعايير العمل)

نظرته إلى الأفراد .. كان يعتقد أن الأفراد

١. لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.
٢. لا يحبون تحمل المسؤولية.
٣. يجب توجيههم ومراقبتهم.
٤. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم).

من نقائص إسهامات Ford ما يلي ..

- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج (نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات).
- يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق.
- (في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها).
- وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءاً من سوق شركة Ford.

نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة:

- (١) تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة.
- (٢) عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- (٣) عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة.
- (٤) هذه النظريات لا تظهر تطور المؤسسة (أسباب).
- (٥) هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها.
- (٦) تعتمد أن هناك طريقاً واحداً أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات

إسهامات Ford في نظرية المنظمات ..

تمثل هذا التطوير خاصة في:

١. المكننة.
٢. عقلانية العمليات.
٣. معيارية المكونات.
٤. خطوط الإنتاج.

إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات ..

أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

١. حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية
٢. حصر وظائف الإدارة وعددها خمسة وظائف. هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى ٤ وظائف).
٣. إعداد مبادئ الإدارة وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها ..

18) تنتمي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

- (a) النظرية العلمية.
- (b) النظرية الاقتصادية.
- (c) النظرية الظرفية.
- (d) النظرية التقليدية



19) يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

- (a) التنظيم الإداري.
- (b) التنظيم العملي للعمل.
- (c) التنظيم البيروقراطي.
- (d) التنظيم التقليدي.

المحاضرة

4



٢. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية ..

الشرعية القانونية.

- **الشرعية الكاريزمية**: الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعية شرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية.
- **الشرعية التقليدية**: تكسب الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...
- **الشرعية القانونية**: الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها Max Weber أيضا الشرعية العقلانية (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

(1) حسب Max Weber فإن الشرعية الكاريزمية تستند إلى :

- (a) الخصائص والصفات الشخصية
- (b) المهارات المهنية
- (c) القدرة على الإتصال والتوجيه
- (d) القدرة على إدارة الأفراد

(2) يرى Max Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو :

- (a) الديمقراطية
- (b) البيروقراطية
- (c) السلطة الكاريزمية
- (d) السلطة التقليدية

Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية).

يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية.

(3) يرى Werber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على :

- (a) السلطة الكاريزمية.
- (b) السلطة القانونية.
- (c) السلطة الإدارية.
- (d) السلطة التقليدية.

من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber.

- (1) يوظف الفرد على أساس عقد.
- (2) يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...).
- (3) لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
- (4) السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها.
- (5) يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم.
- (6) توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.
- (7) المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

١٩٢٠-١٩٦٤ Max WEBER (ماكس فيبر).

- عالم اجتماع ألماني.
- مدرس الاقتصاد السياسي.
- باحث وليس ممارس مثل Taylor و Ford و Fayol الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات.
- لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجع من الواقع.
- كان يبحث في مجالات علم الاجتماع.

إسهامات Max WEBER

من أهم إسهاماته أنه ..

١. فرق بين الحكم والسلطة

- **الحكم (power)**: قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر (الحكم يحمل مفهوم القوة).
- **السلطة (authority)**: قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا (السلطة لا تحمل مفهوم القوة).

فالقوة هي التي تمكن الحكم .. سؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟

كان هذا السؤال الذي شغل Weber .. توصل إلى أن الشرعية هي التي تمكن السلطة

(4) "المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية " هل هذا:

- (a) مبدأ من مبادئ البيروقراطية
- (b) واحد من أسس السلطة التقليدية
- (c) العنصر الأساسي للديموقراطية
- (d) شرط من شروط السلطة الكاريزمية

(5) كان Max Weber :

- (a) مهندس
- (b) عالم نفس
- (c) عالم إجتماع
- (d) عالم أحياء

(6) من إسهامات Max Weber أنه فرق بين :

- (a) الإدارة والملكية
- (b) السلطة والإدارة
- (c) السلطة والملكية
- (d) السلطة والحكم

نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER

- (١) يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.
- (٢) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
- (٣) إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).
- (٤) إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

Chris ARGYRIS (١٩٢٣)

- أستاذ بجامعة Harvard بعد أن كان بجامعة Yale حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم.
- أمريكي من أصل يوناني.
- يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال.

أهم مساهمات في نظرية المنظمات

- المنظمة المتعلمة.
- نظريات التعلم.

حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية .. الشرعية القانونية.

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

(8) من قدم مصطلح المنظمة المتعلمة هو:

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

(9) عند Weber ليس من أنواع الشرعية

- (أ) الشرعية التقليدية.
- (ب) الشرعية القانونية.
- (ج) الشرعية الكاريزمية.
- (د) الشرعية الإدارية.

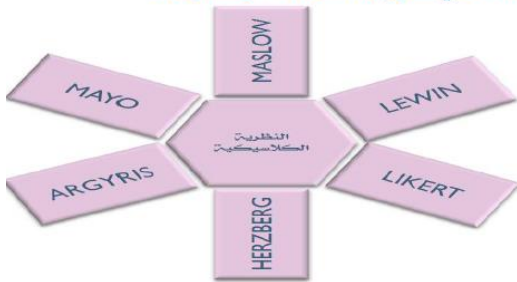
(10) ليس من أهم المبادئ التي تقوم عليها

- البيروقراطية حسب Weber
- (أ) توظيف الفرد على أساس قعد.
 - (ب) إخضاع الأفراد إلى الرقابة فيعملهم.
 - (ج) عدم تقرير الترقية من طرف المسؤول المباشر.
 - (د) وجود إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.

من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber.

- (١) يوظف الفرد على أساس عقد.
- (٢) يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...).
- (٣) لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
- (٤) السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها.
- (٥) يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم.
- (٦) توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.
- (٧) المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..



(11) ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية:

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

(12) ليس مما ساهم به Mayo في نظرية

المنظمات :

- (أ) للمجموعة آثار ايجابية كبيرة على الانتاج.
- (ب) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير وينتمي إليها.
- (ج) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان فيعمله.
- (د) لكي يحفز على العمل فإن الإنسان يحتاج إلى مكافأة مادية فقط.

13) ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin

- (a) القيادة التوجيهية.
- (b) القيادة الديمقراطية.
- (c) القيادة [أترك يعمل.]
- (d) القيادة المرنة.

أساليب القيادة لـ LEWIN ..

- من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:
- القيادة التوجيهية: يوجه القائد العمل بالأوامر.
- القيادة الديمقراطية: القائد يقترح ويشارك.
- القيادة «أترك يعمل» (اللا قيادة): القائد ليرأى أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

14) ليس من أهم ما أضافه LEWIN لنظرية

النظم:

- (a) نظرية القيادة.
- (b) نظرية التحفيز.
- (c) حركية الجماعات.
- (d) اعتبار ان لكل من الفرد والجماعة علاقة بالبيئة.

من أهم ما أضافته لنظرية النظم..

- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
- حركية الجماعات (group dynamics).
- نظرية للقيادة.

15) من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية

المنظمات

- (a) نظريات التعلم.
- (b) نظريات التطور.
- (c) نظريات التأقلم.
- (d) نظريات التوسع.

Chris ARGYRIS (1923)

- أستاذ بجامعة Harvard بعد أن كان بجامعة Yale حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم.
- أمريكي من أصل يوناني.
- يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال.

هه مساهماتة في نظرية المنظمات

- المنظمة المتعلمة.
- نظريات التعلم.

16) Argryris قدم نظرية

- (a) حول التعلم.
- (b) حول التعليم.
- (c) حول السلوك.
- (d) حول العدل.

17) النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية

هي:

- (a) الشرعية الكلاسيكية.
- (b) الشرعية الكاريزمية.
- (c) الشرعية التقليدية.
- (d) الشرعية القانونية

السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية): تقوم على منطق عقلي

وتستند إلى القانون وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات.

Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية).

أساليب القيادة لـ LEWIN ..

- من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:
- القيادة التوجيهية: يوجه القائد العمل بالأوامر.
- القيادة الديمقراطية: القائد يقترح ويشارك.
- القيادة «أترك يعمل» (اللا قيادة): القائد ليرأى أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

18) اقترح Kurt Lewin

- (a) 3 أساليب للقيادة.
- (b) 4 أساليب للقيادة.
- (c) 5 أساليب للقيادة.
- (d) 6 أساليب للقيادة

(19) اهتم Lewin ب

- (a) ذاكرة المنظمة.
(b) حركية الجماعات.
(c) تعلم المنظمة.
(d) عمر المنظمة.

من أهم ما أضافته لنظرية النظر..

- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
- حركية الجماعات (group dynamics).
- نظرية للقيادة.

(20) حسب Lewin فإن :

- (أ) للجماعة فقط علاقات بالبيئة.
(ب) للفرد فقط علاقات بالبيئة.
(ج) لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
(د) ليس للفرد او للجماعة علاقة بالبيئة

(21) من اسهامات Lewin انه اقترح :

- (أ) نظرية للقيادة.
(ب) نظرية للتنظيم.
(ج) نظرية للتعلم.
(د) نظرية التحفيز

(22) Weber لا يرفض

- (أ) السلطة الكاريزمية.
(ب) السلطة العقلية.
(ج) السلطة التقليدية.
(د) السلطة المنطقية.

○ السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات.
Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية).

من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات

- (1) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
(2) لإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.
(3) للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية.
(4) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.

✓ من خلال عمل Mayo تبين أن العلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

(23) ظهر دور العلاقات الانسانية في تحسين انتاجية المؤسسة اثر تجارب:

- (أ) Elton Mayo
(ب) Ronald Coase
(ج) Kurt Lewin
(د) Chris Argyris

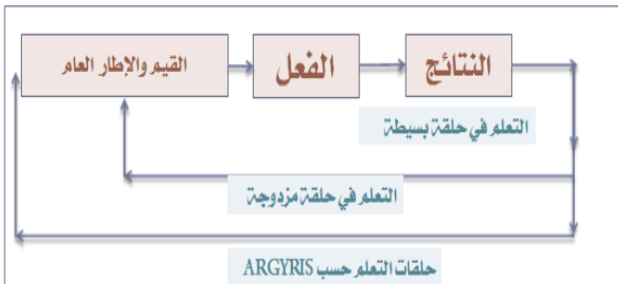
المنظمة المتعلمة .. هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات

لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها.

نظريات التعلم .. التعلم يكون في حلقة بسيطة وحلقة مزدوجة.

(24) المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

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



(25) التعلم في حلقة بسيطة يكون من خلال:

- (أ) تغيير كيفية الفعل.
(ب) تغيير إطار التفكير.
(ج) تغيير إطار التفكير وكيفية الفعل
(د) عدم التغيير



(1) "هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها" هذا تصور ظهر في :

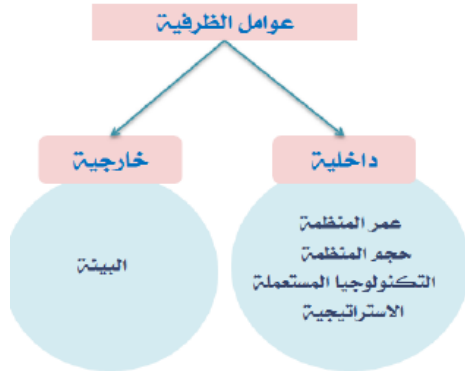
- (أ) 1965
(ب) 1966
(ج) 1967
(د) 1968

ما هي أفضل هيكلية للمنظمة؟

- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة وواحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلتها The ONE BEST WAY.
- بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضاً تماماً.
- مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما Lawrence وLorsch في 1967.
- أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية Contingency theory.

(2) من جاء بالتصور أن "هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها" هما :

- (أ) Chandler & Woodward
(ب) Lawrence & Lorsch
(ج) Burns & Stalker
(د) Cyert & March



(3) ليس مصنفاً ضمن عوامل الظرفية:

- (أ) عمر المنظمة
(ب) البيئة
(ج) التكنولوجيا المستعملة
(د) حجم الإنتاج

(4) من توصل للنتائج التي تبين علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج هو :

- (أ) Chandler
(ب) Woodward
(ج) Lawrence
(د) Lorsch

التكنولوجيا

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات Joan Woodward 1916-1991.

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

(5) من استخلص أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على الأستراتيجية

تنظيم وهيكلية المنظمات هو :

- (أ) Chandler
(ب) Woodward
(ج) Lawrence
(د) Lorsch

أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الأستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم.

بيّنت دراساتها أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها مركزياً (ضيقاً افقياً) ثم مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكلية المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزاً.

✓ استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكلية المنظمات.

6) من ضمن عوامل الظرفية:

- أ) حجم الانتاج السنوي.
- ب) عدد العمال.
- ج) عمر المنظمة.
- د) تكلفة الاستثمارات.

7) يمثل عمر المنظمة:

- أ) عنصراً ظرفياً
- ب) عنصراً بيئياً.
- ج) عنصراً حيويًا.
- د) عنصراً تنافسياً

8) ليس من عوامل الظرفية:

- أ) حجم المنظمة.
- ب) عمر المنظمة.
- ج) حصة المنظمة في السوق.
- د) استراتيجية المنظمة.

9) عامل الظرفية الخارجي هو:

- أ) المنافسون.
- ب) البيئة.
- ج) حجم المؤسسة.
- د) مستوى تطور التكنولوجيا

10) هيكله المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل

المنظمة مع البيئة حسب:

- أ) نظرية الوكالة.
- ب) نظرية تكاليف المعاملات.
- ج) نظرية الظرفية.
- د) نظرية العلاقات الإنسانية

11) من جاء بالتصور الذي مفاده أن هيكله المنظمات

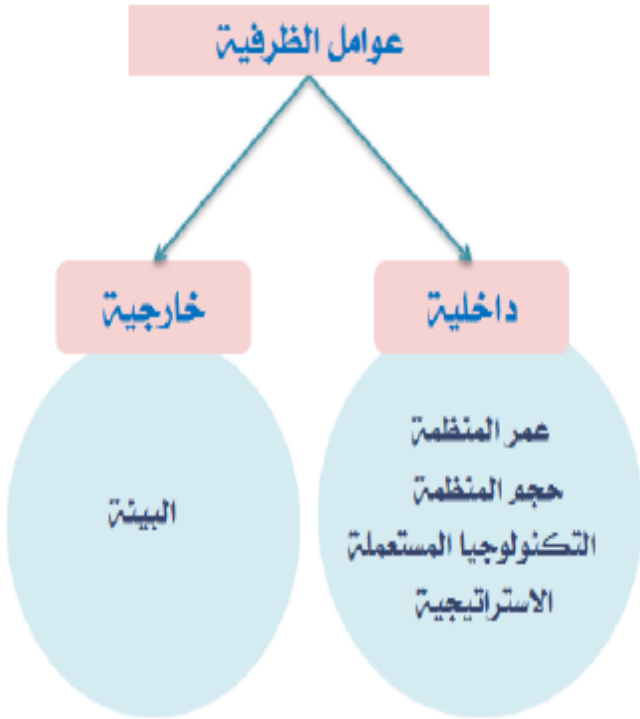
أمر نسبي:

- أ) Means & Berle
- ب) March & Cyert
- ج) March & Simon
- د) Lorsch & Lawrence

12) ركزت دراسة Lawrence & Lorsch على

العلاقة بين

- أ) درجة الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة.
- ب) حدة المنافسة وحجم المنظمة.
- ج) مستوى مهارات المنظمة وتنظيمها.
- د) عوامل الظرفية وهيكله المنظمة



ما هي أفضل هيكله للمنظمة؟

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة وواحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلته The ONE BEST WAY.

بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضاً تماماً.

مفاده أن هيكله المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما

Lorsch و Lawrence في 1967.

أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية Contingency theory.

13) لا يؤدي تقدم المنظمة في العمر إلى:

(a) انتشار الروتين.

(b) كثرة الإجراءات.

(c) قلة المبادرات.

(d) كثرة النزاعات.

ومع تقدم المنظمة في العمر..

- ينتشر الروتين.
- تكثر الإجراءات (تشكيل العمل).
- تقل المبادرات.
- يزداد التعقيد.....

○ التكنولوجيا

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلت المنظمات Joan Woodward 1916-1991.

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

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة ..

- (1) التنظيم مرن.
- (2) الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
- (3) أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة ..

- (1) التنظيم أكثر صرامة.
- (2) أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
- (3) التنظيم أكثر رسمي.

في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا) ..

- (1) التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين
- (2) نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

14) ليس من أهم النتائج التي توصلت إليها

Woodward فيما يخص علاقة هيكلت المنظمة بعملية

الإنتاج أن في حالة الإنتاج بالكميات الصغيرة:

(a) التنظيم مرن.

(b) الاتصال سهل.

(c) الجزء الأكبر من الاتصال غير رسمي.

(d) التنظيم أكثر صرامة.

15) ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

(a) آليات التنسيق تحكم كيفية هيكلت المنظمة.

(b) عدد المكونات يحكم كيفية هيكلت المنظمة.

(c) استقرار البيئة يحكم كيفية هيكلت المنظمات.

(d) درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلت

المنظمات

○ البيئة..عامل خارجي

▪ تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (طبيعة

العدوانية للبيئة، عدم تجانسها، درجة تعقيدها).

▪ واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا أنهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة).

▪ الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns (1916) و G Staker والتي تتعلق باستقرار البيئة.

▪ جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلت المنظمات وتنظيمها.

○ الاستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكلت والتنظيم.

بيئات دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من

المنتجات فكان تنظيمها مركزا (ضيقا أفقيا) ثم مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة

تحول الصراع على مستوى السوق أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث

النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكلت المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتهت إلى خطر

التبعية للموردين أو للزبائن فراحتم تقوّم بالاندماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا 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 الاستراتيجية أثار مباشر على تنظيم وهيكلت المنظمات.

16) اهتم Chandler بالعلاقة بين

(a) الهيكلت والبيئة.

(b) الاستراتيجية والبيئة.

(c) الهيكلت والاستراتيجية.

(d) الهيكلت والموارد

المحاضرة

6



آليات التنسيق ..

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات ويمكن 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 خمسة آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت.

التعديل المتبادل

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

الإشراف المباشر

يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (مفوضين).

توحيد معايير إجراءات العمل

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

توحيد معايير نتائج العمل

يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...).

توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

الهيكلية البسيطة تتميز بمايلي :

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
- سيطرة القمة الاستراتيجية.
- القيادة عموماً كاريزمية.
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

- معيارية الإجراءات.
- لامركزية أفقية وعمودية.
- سيطرة الهيئة التكنولوجية.
- اتصال رسمي.

الأدهوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي :

- التعديل المتبادل.
- سيطرة الدعم اللوجستي.
- لامركزية أفقية.

يحلل المنظمة حسب

- مكوناتها
- والعلاقة بين مكوناتها
- ووزن كل منها في الهيكلية

(1) التعديل المتبادل هو واحد من :

(a) مكونات المنظمة

(b) آليات التنسيق

(c) كفاءات التعاون في المنظمة

(d) طرق التحفيز

(2) القمة الإستراتيجية تسيطر في حالة:

(a) المنظمة التقليدية

(b) الهيكلية البسيطة

(c) الأدهوقراطية

(d) البيروقراطية

(3) الهيكلية التي تتميز بمعيارية الإجراءات هي:

(a) الهيكلية البسيطة

(b) البيروقراطية المحترفة

(c) الهيكلية البيروقراطية الآلية

(d) الأدهوقراطية

(4) لا تتميز الأدهوقراطية بـ :

(a) التعديل المتبادل

(b) سيطرة الدعم اللوجستي

(c) اللامركزية الأفقية

(d) بيئة مستقرة

(5) ليس من عناصر تحليل المنظمات عند

Mintzberg :

(a) مكونات المنظمة

(b) العلاقة بين مكونات المنظمة

(c) وزن مكونات المنظمة

(d) حجم المنظمة

مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بـ خمسة مكونات

- ١) مركز العمليات
- ٢) القيمة الاستراتيجية
- ٣) الخط السلمي
- ٤) الهيئة التكنولوجية (technostructure).
- ٥) الدعم اللوجستي

مركز العمليات ..

- يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد
- هذا المركز هو لب المنظمة.
- هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقا

آليات التنسيق ..

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات ويمكن أن يتم التناقليدياً، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعذ إعداد معايير.. حصر Mintzberg خمسة آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آليّة في نف

التعديل المتبادل

يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي عامل...).

الإشراف المباشر

يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (مفتذين).

توحيد معايير إجراءات العمل

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

توحيد معايير نتائج العمل

يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجار

توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

6) يمثل الدعم اللوجستي واحداً من :

e) نشاطات المؤسسة

f) مكونات المنظمة

g) مستويات القرار

h) أنواع تنظيم الإنتاج

7) العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها تمثل:

أ) مركز العمليات.

ب) غرفة العمليات.

ج) مركز الاعمال.

د) قوة العمليات.

8) لا يتم التنسيق من خلال:

أ) الهيئة المشرفة.

ب) اعداد المعايير.

ج) العمل.

د) التعاون المتبادل

9) في الهيكل البسيطة يكون التنسيق:

أ) من خلال الإشراف المباشر.

ب) من خلال الإشراف غير المباشر.

ج) من خلال الرقابة المكثفة.

د) عبر قنوات الخط السلمي

10) في الهيكل البسيطة تكون القيادة عموماً:

أ) تقليدية.

ب) قانونية.

ج) كاريزمية.

استراتيجية

11) تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بسيطرة:

أ) الهيئة الاستراتيجية.

ب) الهيئة التكنولوجية.

ج) القمة الاستراتيجية.

د) الدعم اللوجستي.

الهيكل البسيطة تتميز بمايلي :

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.

- سيطرة القيمة الاستراتيجية.

- القيادة عموماً كاريزمية.

- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

الهيكل البيروقراطية الآلية تتميز بما

- معيارية الإجراءات.

- لامركزية أفقية وعمودية.

- سيطرة الهيئة التكنولوجية.

- اتصال رسمي.

12) تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية باتصال: **الهيكلية البيروقراطية الآلية** تتميز بمايلي :

- (أ) رسمي.
 - (ب) غير رسمي.
 - (ج) فعال.
 - (د) غير فعال.
- معيارية الإجراءات.
 - لامركزية أفقية وعمودية.
 - سيطرة الهيئة التكنولوجية.
 - اتصال رسمي.

13) في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة:

- (أ) متقلبة.
 - (ب) مستقرة.
 - (ج) مضطربة.
 - (د) محفزة.
- معيارية التأهيل.
 - بيئة مستقرة.
 - سيطرة مركز العمليات.
 - لامركزية عمودية وأفقية.

14) تتميز الأدھوقراطية ب:

- (أ) معيارية المنتجات.
- (ب) معيارية التأهيل.
- (ج) معيارية التنظيم.
- (د) التعديل المتبادل.

الأدھوقراطية adhocracy تتميز خاصة بـ

- التعديل المتبادل.
- سيطرة الدعم اللوجستي.
- لامركزية أفقية.

15) في الأدھوقراطية تكون السيطرة لـ:

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

16) لا يحلل المنظمة حسب Mintzberg :

- (أ) مكوناتها.
 - (ب) العلاقة بين مكوناتها.
 - (ج) وزن كل مكونة في الهيكلية.
 - (د) عملياتها الإنتاجية.
- يحلل المنظمة حسب
 - مكوناتها
 - والعلاقة بين مكوناتها
 - ووزن كل منها في الهيكلية

17) ليس من مكونات المنظمة حسب :

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

مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بـ خمسة مكونات

- (١) مركز العمليات
- (٢) القمة الاستراتيجية
- (٣) الخط السلمي
- (٤) الهيئة التكنولوجية (technostructure).
- (٥) الدعم اللوجستي

18) عدد مكونات المنظمة حسب

MINTZBERG

- (أ) 6 مكونات.
- (ب) 5 مكونات.
- (ج) 4 مكونات.
- (د) 3 مكونات.

19) الذي يمكن المنظمة من العيش والبقاء هو:

- أ) الدعم اللوجستي.
 - ب) الخط السلمي.
 - ج) المركز الاستراتيجي.
 - د) مركز العمليات.
- يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها.
 - هذا المركز هو لب المنظمة.
 - هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش والبقاء.

مكونات المنظمة

- حدد مكونات المنظمة بـ خمسة مكونات
- ١) مركز العمليات
 - ٢) القمة الاستراتيجية
 - ٣) الخط السلمي
 - ٤) الهيئة التكنولوجية (technostructure).
 - ٥) الدعم اللوجستي

20) لا يدخل ضمن مكونات المنظمة:

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

21) الهياكل الممكنة للمنظمة والتي حددها

Mintzberg:

- أ) 3 هياكل.
- ب) 4 هياكل.
- ج) 5 هياكل.
- د) 6 هياكل.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة..

22) الهيكلية التي تتميز بسيطرة مركز العمليات

هي:

- أ) البيروقراطية المحترفة.
 - ب) الهيكلية البسيطة.
 - ج) الهيكلية في شكل أقسام.
 - د) الهيكلية البيروقراطية الآلية.
- معيارية التأهيل.
 - بيئة مستقرة.
 - سيطرة مركز العمليات.
 - لامركزية عمودية وأفقية.

23) الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

- أ) البيروقراطية المحترفة.
- ب) الهيكلية البسيطة.
- ج) الهيكلية في شكل أقسام.

الهيكلية البيروقراطية الآلية

الهيكلية في شكل أقسام تتميز بمايلي :

- معيارية المنتجات.
- سيطرة الخط السلمي.
- مركزية عمودية.

24) من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في

1982 هو:

أ) MINTZBERG

ب) FAYOL

ج) TAYLOR

د) ARGYRIS

المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في كتابه The structuring of organizations

هي تلخيص وانراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة يحلل المنظمة حسب

١. مكوناتها.
٢. العلاقة بين مكوناتها.
٣. وزن كل منها في الهيكلية.

25) التنسيق الذي يتم من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف [مدير] لأطراف أخرى منفذين [هو:

(a) الإشراف غير المباشر.

(b) الإشراف المباشر.

(c) الإشراف المؤقت.

(d) الإشراف المفوض.

آليات التنسيق ..

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات ويمكن 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 خمسة آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت.

التعديل المتبادل

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

الإشراف المباشر

يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين).

توحيد معايير إجراءات العمل

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومعايير للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

توحيد معايير نتائج العمل

يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...).

توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

26) توحيد معايير إجراءات العمل هو:

(a) واحدة من طرق الرقابة.

(b) واحدة من أدوات الجودة الشاملة.

(c) واحدة من أدوات التخطيط الاستراتيجي.

(d) واحدة من آليات التنسيق في المنظمة.

27) التعديل المتبادل هو:

(أ) كيفية تحسين انتاجية المنظمة.

(ب) آلية لتنسيق العمل في المنظمة.

(ج) طريقة لتحسين ضبط الآلات في الورشة.

(د) رقابة متبادلة بين الورش في المنظمة

28) اعداد معايير نتائج العمل تمثل واحدة من:

(أ) طرق التحفيز.

(ب) آليات التنسيق.

(ج) كفاءات التنظيم.

(د) كفاءات توزيع المهام

29) من اقترح توحيد التأهيل [المهارات]

(أ) Foyal

(ب) Mintzberg

(ج) Ford

(د) Maslow

القيمة الاستراتيجية ..

- تضم الإدارة العليا (مدبرون، مستشارون).
- تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها).
- تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة.
- تبحث عن خدمات القوى المتحركة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها.

المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في كتابه The structuring of organizations

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة بحل المنظمة حسب

١. مكوناتها.

٢. العلاقة بين مكوناتها.

٣. وزن كل منها في الهيكلية.

30) تحتوي القيمة الاستراتيجية على:

(أ) الإدارة العليا.

(ب) الإدارة الوسطى.

(ج) الإدارة الإشرافية.

(د) الإدارة المؤقتة.

31) في المقاربة حسب التشكيلات لا تحلل

المنظمة حسب:

(a) مكوناتها.

(b) الموارد المتاحة لمكوناتها.

(c) العلاقة بين مكوناتها.

(d) وزن مكوناتها في الهيكلية.



(1) صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

- (أ) Simon
- (ب) Nobel
- (ج) Turing
- (د) Means

(2) يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي

قدمه Simon :

- (أ) IMC
- (ب) IRC
- (ج) STC
- (د) TMC

(3) ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار لـ

Simon

- (أ) مرحلة الاستخبار.
- (ب) مرحلة الرقابة.
- (ج) مرحلة التصميم.
- (د) مرحلة الاختيار.

(4) في النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ

القرار , لا نجد:

- (أ) مرحلة الاستخبار.
- (ب) مرحلة التحليل.
- (ج) مرحلة التصميم.
- (د) مرحلة الاختيار.

(5) مرحلة الإستخبار هي مرحلة من مراحل :

- (أ) تحليل المنظمات عند أصحاب نظرية الظرفية
- (ب) تحضير هيكل المنظمة عند Mintzberg
- (ج) تحضير الدخول في معركة التنافسية
- (د) نموذج اتخاذ القرار

(6) حسب Simon يجب الاكتفاء بـ:

- (أ) الحل الأمثل.
- (ب) الحل الاول.
- (ج) الحل المرضي.
- (د) الحل الأسهل.

■ نظرية القرار (النظرية القرارية). 1916-2001 HERBERT SIMON

العالم HERBERT SIMON اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وحطه مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة TURING-1970 و NOBEL-1978.

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث مراحل..

مرحلة الاستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.

مرحلة التصميم.. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.

مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

يسمى هذا النموذج نموذج IMC

- Intelligence

- Modelization

- Choise ..

الرشد ليس مطلقا فهو مقيد Bounded Rationality

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل يجب الاكتفاء بالحل المرضي.

7) من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

- (أ) Simon
(ب) Coase
(ج) Cyert
(د) Argyris

■ نظرية القرار (النظرية القرارية). (1916-2001) HERBERT SIMON

العالم HERBERT SIMON اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وخطه مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة TURING-1978 و NOBEL-1978.

بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار. لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني، فتنتقل من:

- النظرية الاقتصادية للاختيار.. الإنسان يتخذ القرارات الرشيدة.
- النظرية النفسانية للسلوك .. الإنسان يبحث عن منفعة.

✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث مراحل..

- مرحلة الاستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.
مرحلة التصميم .. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.
مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

8) تعني مرحلة الاستخبار بالنسبة لـ Simon

- (أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
(ب) مرحلة الاستخبار عن الحل للمشكلة.
(ج) مرحلة حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة.
(د) مرحلة الاستخبار عن المنافسة

كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل

لعملية اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة.
- حصر الحلول الممكنة.
- تقييم الحلول الممكنة.
- اختيار الحل وتنفيذ الحل.
- رقابة الحل.

9) حسب النظرية الكلاسيكية الجديدة فإنه لا يدخل

- ضمن مراحل عملية اتخاذ القرار:
- (أ) تحديد المشكلة.
(ب) تحليل المشكلة.
(ج) تقييم الحلول الممكنة.
(د) اختيار وتنفيذ الحل

بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو

إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني، فتنتقل من:

- النظرية الاقتصادية للاختيار.. الإنسان يتخذ القرارات الرشيدة.
- النظرية النفسانية للسلوك .. الإنسان يبحث عن منفعة.

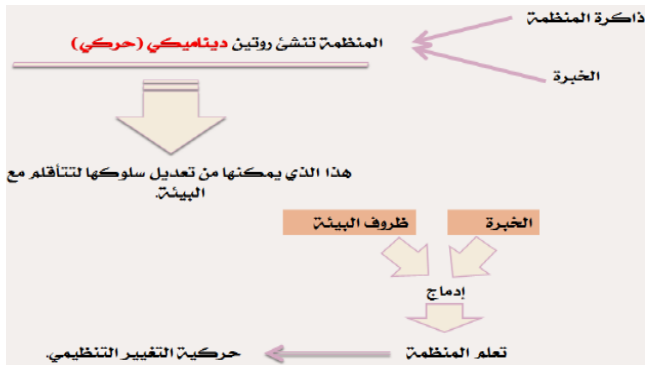
✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

10) وصلت نظرية القرار إلى النتيجة أن:

- (أ) المدير يمكنه الوصول إلى الحل الأمثل.
(ب) الإنسان يواجه قيوداً تمنعه من الرشد الكامل.
(ج) الفرد في المنظمة يعتمد على القرارات أكثر من أي شيء آخر.
(د) يكفي للجوء إلى الأساليب الكمية للوصول إلى الحل الأمثل.

11) اعتمد Simon على النظرية

- الاقتصادية
(أ) للقرار.
(ب) للاستثمار.
(ج) للاختيار.
(د) للادخار



12) حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركة

- التغيير التنظيمي عن:
- (أ) التعلم الفردي.
(ب) التعلم الجماعي.
(ج) تعلم المنظمة.
(د) تعلم البيئة

13 يرى March & Cyert أن المؤسسة

عبارة عن نظام :

- (أ) عشوائي
- (ب) فوضوي
- (ج) آلي
- (د) عقلائي

يرى Cyert و March ان المؤسسة عبارة عن نظام:

- ١. مفتوح على بيئته.
- ٢. عقلائي.
- ٣. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق.

14 من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

- (أ) Means & Berle
- (ب) March & Cyert
- (ج) Meckling & Jensen
- (د) Lorsch & Lawrence

فتصبح المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة التنظيمية (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

15 من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

- (أ) Berle & Means
- (ب) Lawrence & Lorsch
- (ج) Burns & Stalker
- (د) Cyert & March

فأصبح هناك ما يعرف بالفصل بين الإدارة والملكية.

- لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم .
- المديرين هم من يدير الشركات.

16 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

17 جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين

الملكية والإدارة عند:

- (أ) نظرية الطرفية.
- (ب) النظرية التقليدية.
- (ج) النظرية الحديثة.
- (د) النظرية الادارية

• النظرية الإدارية.. Berle & Means

في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم ، تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم. نتج عن هذا:

- ارتفاع عدد المساهمين.
- تنوع المساهمين.
- تشتت جغرافي للمساهمين.

■ النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

شارك Simon في البحث وفي النشر وبالنسبة لهما ليس للمؤسسة هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف بالنسبة لهما المنظمة ..

- ✓ مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى Berle و Means.
- ✓ لكنها أيضا جماعات تتحالف لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف.

18 بالنسبة لـ March & Cyert

المؤسسة هي عبارة عن:

- (أ) مجموعات متكاملة.
- (ب) مجموعات متنازعة.
- (ج) أفراد متكاملين.
- (د) أفراد متنازعين

(19) نظرية القرار:

- (أ) تعتمد على الحل الامثل والحل الامثل الوحيد.
(ب) لا تعترف بالحل الامثل ولا بالحل الامثل الوحيد.
(ج) تعتمد فرضية الرشد المقيد.
(د) لا تعترف بفرضية الرشد المقيد.

- ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد.
- إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية.
- المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تنتجه هذه

يرى Cyert و March ان المؤسسة عبارة عن نظام:

١. مفتوح على بيئته.

٢. عقلائي.

٣. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق.

فتصبح.. المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة التنظيمية (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

(20) لا يرى March & Cyert : أن

المؤسسة عبارة عن :

(أ) ساكن.

(ب) مفتوح على بيئته.

(ج) عقلائي.

(د) يتأقلم بالاستناد على تعلمه السابق

▪ نظرية القرارة (النظرية القرارية). 1916-2001 HERBERT SIMON

العالم HERBERT SIMON اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وحطه مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة Turing-1975 و NOBEL-1988.

بالنسبة ل Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية القرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني، فتنتقل من:

(21) تهتم نظرية القرار ب:

(أ) التحفيز.

(ب) القيادة.

(ج) السلوك الإنساني.

(د) إدارة الموارد البشرية

(22) تعني مرحلة التصميم بالنسبة لـ

Simon

(أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة.

(ب) مرحلة تصميم الحل لمشكلة.

(ج) مرحلة حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة.

مرحلة تصميم نموذج اتخاذ القرار في المشكلة

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث مراحل..

مرحلة الاستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.

مرحلة التصميم.. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.

مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.



1) إجابة عن السؤال "لماذا توجد المؤسسات " من قال أن السبب هو إخفاق السوق :

أ) Simon

ب) Williamson

ج) Coase

د) Robertson

لماذا توجد المؤسسات إذن؟

2) من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو: أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧ .. إخفاق السوق ← ظهور المؤسسة

أ) D.H Robertson

ب) Oliver Eaton Williamson

ج) Herbert Simon

د) Ronald Coase

D.H Robertson

3) صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:

أ) D.H Robertson

ب) Ronald Coase

ج) Elton Mayo

د) Herbert Simon

D.H Robertson -1 (صاحب نظرية تكاليف المعاملات)

العقود غير التامة

انطلق WILLIAMSON من فكرة COASE المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها، أدمج كلا من:

▪ تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات.

▪ فكرة الرشد المقيد لـ Simon نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود



العقود غير تامة.

4) لقد قام Williamson بتطوير نظرية :

أ) حقوق الملكية

ب) تكاليف المعاملات

ج) الوكالة

د) الوكالة المشروطة

5) حسب Williamson فإن العقود التي يتميز فيها الاستثمار بخصوصية عالية ويكون قوي التكرار هي عبارة عن :

(أ) هيكلية موحدة

(ب) هيكلية ثنائية الأطراف

(ج) هيكلية ثلاثية الأطراف

(د) هيكلية رباعية الأطراف

من هذه المصنوفة يظهر ما يلي..

- القرار بالشراء في حالة عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي).

- القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث في حالة التكرار الضعيف.

- القرار بالمناولة (العقد الثاني) في حالة التكرار القوي.

- القرار بالصنع (الهيكلية الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي

- اختيار الهيكلية المناسبة وفقا للقرار بالصنع أو بالشراء.

6) حسب Williamson فإن العقود التي يكون فيها الاستثمار متوسط الخصوصية وقوي التكرار هي عبارة عن:

(أ) هيكلية موحدة

(ب) هيكلية ثنائية الأطراف

(ج) هيكلية ثلاثية الأطراف

(د) هيكلية رباعية الأطراف

كيف تدار هذه المعاملات؟

التخطيط .. في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق ويعتمد التعامل هنا على التخطيط.

الوعد .. عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعده الثاني.

المنافسة .. لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق.

الحوكمة .. أما لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة.

7) لا يدخل ضمن مصنوفة المعاملات لـ Williamson :

(أ) التخطيط

(ب) الوعد

(ج) العقد

(د) المنافسة

التكرار

١- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الأرتياب وزادت المخاطر.

٢- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصنوفة المعاملات.

8) يرى Williamson أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

(أ) ارتفع الأرتياب وزادت المخاطر

(ب) ارتفع الأرتياب وانخفضت المخاطر

(ج) انخفض الأرتياب وانخفضت المخاطر

(د) انخفض الأرتياب وزادت المخاطر

حجم المؤسسة

حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات ويتبع Williamson خطوتين ..

١- القرار بالصنع أو بالشراء.

٢- إعداد الهيكلية المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).

فالقرار بالصنع أو بالشراء مرحلتان هما .. تحديد نوع المعاملة وتحديد نمط إدارة المعاملة.

9) حسب نظرية تكاليف المعاملات فإن القدرة على تقليص تكاليف المعاملات تساعد على تحديد:

(أ) ارباح المؤسسة.

(ب) حصة المؤسسة من السوق.

(ج) استراتيجية المؤسسة.

(د) حجم المؤسسة.

(10) الاصول التي تستعمل في نشاط معين

ولا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي

اصول:

(أ) استثنائية.

(ب) ذات خصوصية.

(ج) ضيقة.

(د) غير عادية.

خصوصية الأصول

١- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار.

٢- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية.

٣- كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.

٤- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بعمليات طويلة المدى.

الانتهازية ..

بما أن العقود غير تامة هذا يعرض طرف إلى خطر انتهازية الطرف الأخرى من الضروري وجود الرقابة (ومنه تكاليف الرقابة). المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية.

الفرضية السلوكية ..

انطلاق من فرضيتين ..

• فرضية الرشد المقيد

لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة

- الحل المرضي بدلا من الحل الأمثل.

- هذا ما يزيد من أخطار المعاملات.

• فرضية الانتهازية

من خصائص الأفراد الانتهازية

- بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم.

- هذا ما يزيد من أخطار المعاملات.

فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية.

(11) تمثل الانتهازية فرضية عند:

(أ) نظرية الطرفية.

(ب) نظرية تكاليف المعاملات.

(ج) نظرية التقليدية.

(د) النظرية السلوكية.

(12) من تطرق للحديث عن [العقود غير

التامة] هو:

(أ) Mintzberg

(ب) Williamson

(ج) Coase

(د) Woodward

1- Williamson (من تطرق للحديث عن العقود غير التامة)

2- Williamson (قدم مصفوفات المعاملات)

3- Williamson (من بين الأخطار التي أشار إليها خطر انتهازية الطرف الآخر)

(13) قدم Williamson :

(أ) مصفوفة المؤشرات.

(ب) مصفوفة العلاقات.

(ج) مصفوفة المؤسسات.

(د) مصفوفة المعاملات.



1) من بين أهداف نظرية حقوق الملكية أنها تريد: **ظهرت هذه النظرية في السبعينيات تريد :**

- (أ) تبرير الملكية
 - (ب) شرح حقوق الملكية
 - (ج) حل إشكالية وجود المؤسسة
 - (د) حل مشكلة رفع الإنتاجية
- ١- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات.
٢- حل إشكال وجود المؤسسة.
٣- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد.

2) تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن

المبادلات التي تتم بين الأفراد هي في الواقع :

- (أ) تبادل لحقوق الملكية
 - (ب) تبادل للقيمة
 - (ج) تبادل للمنافع
 - (د) تبادل للثروة
- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية،
- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها ❖ فهي إذن تبادل لحقوق الملكية ❖ إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.
- تنطلق هذه النظرية من الملكية و الملكية تعطي حقوقا ❖ ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

3) 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 يغطي كل الحاجات
- لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق؟**
لأن المؤسسات تحث على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

4) تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن

المبادلات التي تتم بين الأفراد و(غير 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) تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.
- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية،
- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها ❖ فهي إذن تبادل لحقوق الملكية ❖ إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.
- تنطلق هذه النظرية من الملكية و الملكية تعطي حقوقا ❖ ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

5) من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

- (أ) قابلة للتنازل.
 - (ب) غير قابلة للتنازل.
 - (ج) ترتبط بشخص معين.
 - (د) ترتبط بمنطقة معينة.
- من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية.

6) تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية:

- أ) الإنتاجية في المؤسسة.
 - ب) الربحية في المؤسسة.
 - ج) الانتهازية في المؤسسة.
 - د) السلطة في المؤسسة.
- تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية الانتهازية في المؤسسة.
- تعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على المعلومات.
- يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة.
- نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية.

عدم تناظر المعلومات

- صاحب الملكية يسمى موكل والمكلف يسمى وكيل.
- الوكيل والموكل ليس لهما نفس المعلومات، أي هناك عدم تناظر المعلومات.
- الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (مؤهلاته الفعلية، سلوكه، قدراته، قيمه...)

تكاليف الوكالة..

- هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك الأجر المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ...

7) من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:

- أ) عدم تناظر المعلومات.
- ب) عدم تطابق الحقوق.
- ج) عدم تناسب الملكية.
- د) عدم ملاءمة الوكالة.

8) التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة:

- أ) الإدارة.
- ب) مصلحة الملاك.
- ج) الوكالة.
- د) الحوكمة.

9) حسب نظرية الوكالة، لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب:

- أ) إبرام عقد.
- ب) توظيف مدير محترف.
- ج) عدم تعيين مديرين.
- د) الاعتماد على الثقة.

• لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد.

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

10) يرى أصحاب نظرية الوكالة أن:

- أ) التوكيل يرفع أرباح المؤسسة.
- ب) السوق لا يساعد على العمل الجماعي.
- ج) العقد يقلص من النزاع.
- د) التكاليف تحدد حجم المؤسسة.

علاقة الوكالة..

- علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين.
• (تفويض لاتخاذ القرار).

11) التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن:

- أ) الملكية.
- ب) علاقة الوكالة.
- ج) طبيعة المؤسسة.
- د) العلاقة بين الإدارة والعمال.

3- انتهازية الوكيل

✓ أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل

- 12) ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:
- أ) فاشلاً.
 - ب) مخطئاً.
 - ج) شجاعاً.
 - د) انتهازياً.

- 13) ظهرت نظرية حقوق الملكية في:
- أ) الستينات.
 - ب) السبعينات.
 - ج) الثمانينات.
 - د) التسعينات.

ظهرت هذه النظرية في السبعينات تريد :

- 1- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها.
- 2- حل إشكال وجود المؤسسة.
- 3- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد.

- 14) ظهرت نظرية حقوق الملكية في السبعينات , وما كانت تستهدف:

- أ) إبراز دور الملاك في إدارة المنظمات.
- ب) إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة.
- ج) حل إشكال وجود المؤسسة.
- د) إظهار تفوق المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق على غيرها.

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية،

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها * فهي إذن تبادل لحقوق الملكية * **الآن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.**
- تنطلق هذه النظرية من الملكية والملكية تعطي حقوقاً * ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

- 15) حسب نظرية حقوق الملكية فإن الافراد:
- أ) يملكون في الواقع الموارد.
 - ب) يملكون في الواقع حقوق استعمال الموارد.
 - ج) لا يملكون في الواقع حقوق استعمال الموارد.
 - د) لا يملكون الموارد ولا حقوق استعمال الموارد.

- 14) بما أن العقود غير تامة فإن هذا يعرض إحدى الطرفين إلى :
- أ) ارتفاع التكاليف
 - ب) ندرة الموارد
 - ج) خطر انتهازية الطرف الآخر
 - د) إخفاق السوق

- 15) تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:
- أ) النظرية التنظيمية.
 - ب) نظرية الظرفية.
 - ج) نظرية الوكالة.



(1) أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

- (a) نظرية العلاقات الإنسانية
- (b) النظرية الكمية
- (c) نظرية اتخاذ القرار.
- (d) نظرية النظم

النظريات الحديثة كثيرة

هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية.

أهم وأشهر وأول هذه النظريات

نظرية النظم.. نكتفي بدراستها ولا نتطرق للنظريات الأخرى.



(2) 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.

مؤسس نظرية النظم

في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبها Ludwick Von bertalanffy، GENERAL SYSTEM، THEORY، النظرية العامة للنظم، مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي وهو من أسس نظرية النظم وأصلها من النمسا.

(3) Bertalanffy هو من ألف كتاب :

- (a) النظرية الظرفية الجديدة.
- (b) النظرية الحتمية الحديثة.
- (c) النظرية الكمية العامة.
- (d) النظرية العامة للنظم

(4) في نظرية النظم:

- (أ) الكل أكثر من مجموعة الأجزاء.
- (ب) الكل أقل من مجموعة الأجزاء.
- (ج) الكل يساوي مجموعة الأجزاء.
- (د) لا علاقة للكل بمجموعة الأجزاء.

في نظرية النظم ..

- كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت والنظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة.
- بهذه الكيفية أصبح كل شيء عبارة عن نظام ..
- الكون نظام الأسرة نظام جسم الإنسان نظام، النص الأدبي نظام، الدولة نظام، الخطة الدراسية نظام، الحكومة نظام، المنظمة نظام.

في نظرية النظم .. الكل أكثر من مجموع الأجزاء

لفهم الكل نحتاج إلى

1. فهم الأجزاء (العناصر).
2. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر).
3. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها.

(5) لفهم النظام لا نحتاج إلى فهم:

- (أ) علاقة بأي نظام آخر.
- (ب) الأجزاء المكونة له.
- (ج) العلاقة فيما بين الأجزاء المكونة له.
- (د) علاقة الأجزاء المكونة له ببيئتها

دور نظرية النظم في نظرية المنظمة

تساعد هذه النظرية على :

- فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل.
- الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج، التسويق، الإدارة...).
- الإدراك بأن هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

وهذا ما يناقش النظريات التقليدية..

(6) لقد مكنت نظرية النظم من :

- (أ) رفع مستوى الوعي لدى العمال بالمؤسسة
- (ب) فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- (ج) رفع مستوى الإنتاجية بالمؤسسة
- (د) تحديد مختلف وظائف المؤسسة

(7) النظام يمثل مجموعة من العناصر:

- (أ) المتناقضة
(ب) المتفاعلة
(ج) المتداخلة
(د) المنعزلة

تري نظرية النظر أن..

الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء ، فالنظام = مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين.

مؤسس نظرية النظر

في ١٩٤٧ نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبها Ludwick Von bertalanffy ، GENERAL SYSTEM ، THEORY ، النظرية العامة للنظم ، مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي وهو من أسس نظرية النظر وأصلته من النمسا.

(8) تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

- (أ) ARGYRIS
(ب) SIMON
(ج) MASLOW
(د) BERTALANFFY

(9) يتم تحقيق هدف النظام:

- (أ) بغض النظر عن تحقيق أهداف المنظمة المكونة له.
(ب) بتحقيق أهداف الأنظمة المكونة له.
(ج) بمجرد تحقيق هدف الإدارة العليا.
(د) بتحقيق هدف أي نظام مكون له

هدف النظام.. لكل نظام هدف خاص به ، يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة

له .. مثال : الجسر ، المنظمة ، ...

دور نظرية النظر في نظرية المنظمة

تساعد هذه النظرية على :

- فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل.
- الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج ، التسويق ، الإدارة...).
- الإدراك بأن هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

وهذا ما يناقض النظريات التقليدية..

(10) مما ساعدت نظرية النظم على فهمه أن:

- (أ) هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.
(ب) ليست كل وظائف المؤسسة مرتبطة بالبيئة.
(ج) ليس على كل الوظائف في المؤسسة أن تتأقلم مع البيئة.
(د) إنتاج المؤسسة وتسويقها وإدارة مواردها البشرية ووظائف غير ظرفية.



1) حسب علماء الإجماع فإن الفاعل

في المؤسسة هو من :

- (أ) يتدخل في كل وضعيات وظروف المؤسسة
- (ب) يتدخل على المستوى الأعلى للمؤسسة
- (ج) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة
- (د) يتدخل على مستوى الإدارة الوسطى فقط

الفاعل

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

لماذا؟؟

١. لأنهم ليسوا كلهم معينين. ٢. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية. ٣. المشكلة تحدد الفاعلين.

2) حسب مقاربة الفاعلين فإن الفاعل هو من:

- (أ) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة.
- (ب) يتدخل في كل الحالات وكل الظروف.
- (ج) يحفز العمال بالمنظمة.
- (د) يقود الأفراد بالمنظمة

3) من منطلقات علماء الاجتماع بالنسبة

للمنظمة أن:

- (أ) المنظمة شيء طبيعي.
- (ب) المنظمة بناء اجتماعي.
- (ج) المنظمة محددة تماما
- (د) المنظمة لا مكان لها للحرية

المنطلقات

(١) المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي.

(٢) فهي ليست محددة تماما.

(٣) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.

(٤) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود.

4) يعتقد علماء الاجتماع ان:

- (أ) المنظمة لا تمنح أي مجال للحرية.
- (ب) المنظمة ثابتة لا تتغير.
- (ج) هناك مكان للحرية في المنظمة.
- (د) المنظمة ترفض التغيير

5) لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

- (أ) السلطة الرسمية.
- (ب) المهارة.
- (ج) الكفاءة.
- (د) الأقدمية

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

(١) السلطة الرسمية.

(٢) مهارته، وكفاءته.

(٣) امتلاكه لمعلومات حاسمة، حرجية بالنسبة للمنظمة.

في المنظمات تكون دائما السيطرة مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف

لكنها مقسمة.

6) في المنظمات تكون دائما السيطرة:

- (أ) موجهة لتحفيز المنفذين.
- (ب) ممرزة في طرف واحد.
- (ج) موجودة بيد الإدارة العليا.
- (د) متقاسمة (موزعة) بين أكثر من طرف

7) عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير:

- أ) سياسة.
- ب) سلوكيات ثابتة.
- ج) خطة.
- د) تنظيم.

8) مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون

بقصد حماية مصالحهم تسمى :

- أ) ممارسات
- ب) استراتيجية
- ج) خطط المصالح
- د) ثقافة الفاعلين

الاستراتيجية

عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة.

مثال ١ صيانة آلات الإنتاج مثال ٢ السيارة والبنزين

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى

الفاعل

الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة، في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المزا

لماذا؟؟

١. لأنهم ليسوا كلهم معينين. ٢. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية. ٣. المشكلة تحدد الفاعل.

القواعد

لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد تنقسم القواعد لنوعين:

- قواعد رسمية.
- قواعد غير رسمية.

القواعد الرسمية .. تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم.

القواعد الرسمية .. تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم.

المكتوبة

المعايير والأجراءات وطرق العمل.

غير المكتوبة

للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف مختلفة، قد تكون أكثر صعوبة وتقييدا من بعض الحالات.

- القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد).
- بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية، ينشئها العاملون أنفسهم وهي قواعد

10) لا يعتقد علماء الاجتماع أن سلوك

الأفراد بالمنظمة ينتج عن كونهم:

- أ) يتجاوبون مع المشاكل.
- ب) يتحركون في إطار قيود.
- ج) يحبون العمل.
- د) يتحركون حسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

11) لضمان تشغيلها تحرص المنظمات

على إنشاء قواعد , تنقسم هذه القواعد إلى:

- أ) 5 أنواع.
- ب) 4 أنواع.
- ج) 3 أنواع.
- د) نوعين اثنين

12) تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:

- أ) مكتوبة وغير مكتوبة.
- ب) داخلية وخارجية.
- ج) ثابتة ومتغيرة.
- د) عامة وجزئية

13) القواعد الرسمية هي:

- أ) قواعد للقيادة.
- ب) قواعد للرقابة.
- ج) قواعد للتخطيط.
- د) قواعد للتنظيم.

للمنظمة نوعان من القواعد

- الرسمية (قواعد رقابية).
- غير الرسمية (قواعد حرة).
- ✓ القواعد الرسمية وغير الرسمية هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات.

مثال .. القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال.

✓ هذا الكلام يخالف كلام التايوريتية التي تكتفي بالقواعد الرسمية المكتوبة.



عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى ثلاث أنواع من العناصر:

العناصر التكنولوجية وهما اثنان

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات * ومرتفعة ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل.
- تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الأنظمة الالكترونية) يزيد من الأخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة.

العناصر الاقتصادية

- تنوع المنتجات والخدمات حتى في الإنتاج الكبير.
- سرعة إطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة.

العناصر الاجتماعية وأهمها

- تطور التطلعات الخاصة بالعمل.
- تميز في مستويات التكوين بين الأفراد.

1) ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :

أ) العناصر التكنولوجية

ب) العناصر التاريخية

ج) العناصر الاقتصادية

د) العناصر الاجتماعية

2) أدت التطورات الحديثة للمنظمات إلى ظهور بعض السياسات المتقاربة حسب قطاع النشاط , ليس من هذه السياسات:

أ) سياسة الليونة.

ب) سياسة الإنتاجية.

ج) سياسة الجودة.

د) سياسة التسويق.

سياسات الليونة (المرونة)

تظهر في أكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب....)

سياسات الإنتاجية

حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على المعرفة والإنتاجية المعرفية.

سياسات الجودة

حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

3) من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

أ) منظمات مؤهلة.

ب) منظمات معززة.

ج) منظمات معلمة.

د) منظمات محاربة

الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن

▪ تقاسم المعارف

▪ تحسين التأهيل ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة».

إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment

▪ يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد.

▪ يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد.

4) ليس من شأن إثراء المهام أنه task

enrichment :

أ) يعطي حرية أكبر للأفراد.

ب) يمنح مسؤولية أكبر للأفراد.

ج) يساعد على إرضاء الأفراد.

د) يمنح رواتب وعلاوات أكبر للأفراد.

5) من قال أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا هو :

أ) Herzberg

ب) Mintzberg

ج) Mc Gregor

د) Mc Douglas

نظرية HERZBERG

- بعد تقديم نظريته، قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا (الرواتب، ظروف العمل...) ولهذا نادرا ما يكون الإنسان راض في المنظمات الحالية.
- ويرى أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من تحفيز الأفراد.

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

أ) تحفيز الأفراد.

ب) تحسين القيادة.

ج) تحسين الاتصال.

د) تحسين التنسيق

يرى ZARIFIAN

7) الذي يرى أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها هو :

أ) ARGYRIS

ب) MINTZBERG

ج) ZARIFIAN

د) SIMON

▪ أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها.

▪ لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة.

8) في مجال الإنتاج، ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت:

أ) TPS

ب) TDS

ج) MTS

د) STS

في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت

نموذج تويوتا للإنتاج Toyota Production System-TPS أدى إلى انتقال من نموذج FORD إلى نموذج Toyota. نموذج Toyota يعطي للعمال مسؤوليات كبيرة.

9) يعطي نموذج Toyota للعمال :

أ) مكافآت كبيرة.

ب) مسؤولية كبيرة.

ج) حرية كبيرة في اتخاذ القرار.

د) أوقات كبيرة للراحة

الأشكال الجديدة للعمل

توسيع العمل " يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمال معينين ويهدف إلى محاربة الملل من العمل.

أشراء العمل " جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد.

الجماعة " تمثل الجماعة نمطا جديدا للعمل.. هذا النمط لا يقووم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي.. حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع...

10) لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل :

أ) المناصب الفردية للعمل.

ب) توسيع العمل.

ج) إثراء العمل.

د) لجماعة.

xxبورضاxx

تمتيز بإدارة أعمال - المستوى السادس

كل الشكر للأخ "بو رضا" على التجميع الرائع
أخوكم MAJID376 ...