

اسئله اختبار نظريه المنظمات جميع النماذج السابقة ونموذج الترم السابق ١٤٣٥ \_ ١٤٣٦ هـ

## :. المحاضرة الأولى :.

١/ يعتبر تقسيم العمل من:

- (أ) العناصر المكونة للمنظمة  
(ب) أهداف المنظمة  
(ج) عوامل المنظمة  
(د) حاجات المنظمة



٢/ ليس من العناصر المكونة للمنظمة:

- (أ) مجموعة أفراد.  
(ب) مجموعة وسائل.  
(ج) وجود قواعد وإجراءات.  
(د) مجموعة عقود

## :. المحاضرة الثانية :.

### 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...

١/ من قدم صوراً تشبيهية للمنظمة هو:

- (أ) Mintzberg  
(ب) Morgan  
(ج) Bertalanffy  
(د) Mayo

٢/ حسب الصور التشبيهية للمنظمة تكون المنظمة عبارة عن نظام يتأقلم مع البيئة عند:

- (أ) Mintzberg  
(ب) Morgan  
(ج) Bertalanffy  
(د) Mayo

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آلة	المنظمة عبارة عن
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون للنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط التماس	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 هيمنة سلطة	تبعية، إرهاب، لا شعور...	سلطة، حكم، فاعلين، مصالح، ديمقراطية...	ثقافة المؤسسة	التقديرات العكسية	خليق، نظام	التحكم، الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية الإدارة	إدارة عامة، إدارة هـ، بشرية، استراتيجيات المنظمة	إدارة هـ، بشرية	نظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة، الإنتاج، المعاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

## ١٠. المحاضرة الثالثة :



١/ يعود التنظيم العلمي للعمل لـ:

- أ) Fayol  
ب) Taylor  
ج) Mayo  
د) March

٢/ من كان يرى أن تخصص العمال أمر ضروري لرفع الإنتاجية هو:

- د) Fayol  
ه) Taylor  
و) Mayo  
ز) March

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

من أهم ما قدمه **TAYLOR** لنظرية المنظمات التنظيم العلمي للعمل **Scientific Organization of Labour** هي الطريقة التي يريد من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيمًا محكمًا في ورشات العمل ورفع الإنتاجية وتعرف بالتأيلورية **Taylorism**، ويتم بـ .

١. حسن اختيار العمال وتدريبهم.. يجب أن يكون العامل مناسبًا للعمل.
٢. تقسيم العمل

عموديا ..

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

أفقيا ..

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

٣. العمل بالقطعة .. كل ما كان المرود (عدد القطع) مرتفعًا كلما زادت المكافأة. **ربط المكافأة بالإنتاج**

**المكافأة المادية وحدها هي المحفز للضرد في المنظمات**

٤. **رقابة العمل** .. يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل. انطلق تفكير **Taylor** من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها. هذا الفكر كان سائدًا في عصره نظرًا لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء

٣/ ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

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

٤/ من كان يعتقد أن المكافأة المادية

وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة:

- أ) Fayol  
ب) Taylor  
ج) Mayo  
د) March

النظرية الكلاسيكية للمنظمات

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).

٥/ الذي تم انتقاده على أنه كان يهتم

بعملية الإنتاج وليس المنتج ذاته هو :

- أ) Taylor  
ب) Ford  
ج) Toyota  
د) Deming

نقائص إسهامات Ford ..

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 جزءًا من سوق شركة **Ford**.

## ٦/ كان Fayol يهتم بـ :

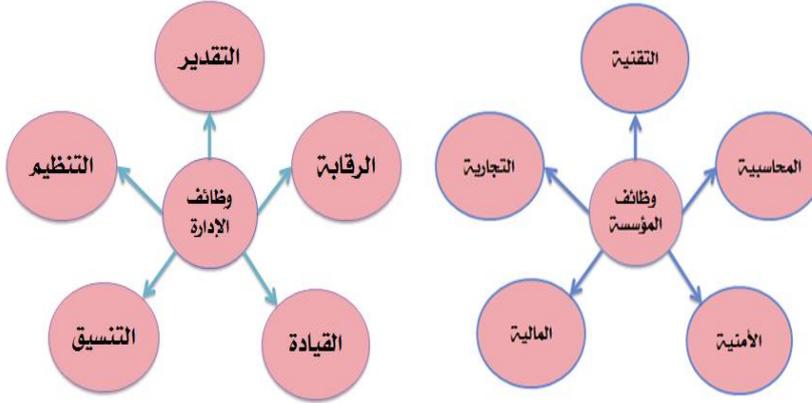
- (أ) كيفية تحسين الإنتاجية في المؤسسة
- (ب) أنواع السلطة في المنظمة
- (ج) كيفية تنظيم المؤسسات
- (د) جو العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمة

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.

## ٧/ ليس من ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

- (أ) الوظيفة التقنية
- (ب) وظيفة الموارد البشرية
- (ج) وظيفة المحاسبة
- (د) الوظيفة الأمنية



## ٨/ ليس من ضمن وظائف الإدارة

التي حددها Fayol:

- (أ) التقدير
- (ب) التنسيق
- (ج) القيادة
- (د) التوجيه

## ٩/ يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى:

- 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 للإدارة وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة

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

## ١٠/ تم إعداد مبادئ الإدارة من طرف:

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

## ١١/ ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع:

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

## ١٢/ كان يعتقد Taylor أن

- (أ) المكافأة المادية والمكافأة المعنوية تحفز ان الفرد في المنظمة.

- (ب) المكافأة في المنظمة كثيرة.  
 (ج) المكافآت المعنوية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة.  
 (د) المكافآت المادية هي المحفز الوحيد للفرد في المنظمة

٣/ من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة:

- (أ) Ford  
 (ب) Taylor  
 (ج) Fayol  
 (د) Coase



٤/ من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل:

- (أ) Ford  
 (ب) Fayol  
 (ج) Weber  
 (د) Coase

٥/ من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم :

- 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).

- (أ) يحبون تحمل المسؤولية.  
 (ب) يحبون العمل.  
 (ج) يعملون من أجل العيش.  
 (د) لا يحتاجون إلى الرقابة.

٦/ من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات :

- (أ) التنظيم العلمي للعمل.  
 (ب) الإدارة العملية للمؤسسات.  
 (ج) التنظيم الإداري للعمل.  
 (د) التنظيم الإداري للمؤسسات.

٧/ من نقائص إسهامات Ford :

- (أ) كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج.  
 (ب) كان يهتم بالمنتج وليس بعملية الإنتاج.  
 (ج) كان لا يهتم بعملية الإنتاج ولا بالمنتج.  
 (د) كان يهتم بعملية الإنتاج وبالمنتج.

٨/ من حصر أنشطة المؤسسة هو:

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

١٩/ من حصر وظائف الإدارة هو:

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

٢٠/ من حدد 14 مبدأ للإدارة هو:

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

٢١/ تنتمي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

- (أ) النظرية العلمية.  
(ب) النظرية الاقتصادية.  
(ج) النظرية الظرفية.  
(د) النظرية التقليدية

٢٢/ يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

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

٢٣/ اهتم Fayol خاصة بـ :

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

٢٤/ من أهم ما اضافهُ Ford:

- (أ) وظائف المؤسسة.  
(ب) وظائف الإدارة.  
(ج) خطوط الإنتاج.  
(د) الخط السلمي.

إسهامات **FAYOL** في نظرية المنظمات ..

أهم ما قدمه **Fayol** إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

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

إسهامات **Ford** في نظرية المنظمات :

تمثل هذا التطوير خاصة في:

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

٢٥ من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

- (أ) اعتماد التعديل المتبادل.
- (ب) عدم ادماج البعد الانساني.
- (ج) التشبيه السياسي للمنظمة.
- (د) التركيز على القيادة

٢٦/ من اسهامات Fayol أنه قدم :

- (أ) ١٢ مبدأ للإدارة.
- (ب) ١٤ مبدأ للإدارة.
- (ج) ١٦ مبدأ للإدارة.
- (د) ١٨ مبدأ للإدارة

٢٧ لم يكن TAYLOR يعتقد ان الافراد :

- (أ) يجب توجيههم ومراقبتهم.
- (ب) لا يحبون العمل وانما يعملون من اجل العيش.
- (ج) يحبون تحمل المسؤولية.
- (د) يجب مكافأتهم.

٢٨/ من اهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات :

- (أ) التنظيم العلمي للعمل.
- (ب) المبادئ ١٤ للإدارة.
- (ج) نظرية السلطة.
- (د) تقسم المنظمة الى وظائف.

٢٩/ كان TAYLOR يرى ان :

- (أ) المكافأة المادية لا تكفي لتحفيز الافراد
- (ب) المكافأة المادية و الاحترام يحفز ان الافراد
- (ج) المكافأة المادية لا تدخل في تحفيز الافراد
- (د) المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

## .. المحاضرة الرابعة ..

١. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .

الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية ..

الشرعية القانونية.

○ الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي

للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص

والصفات الشخصية.

○ الشرعية التقليدية : تكتسب 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).

١/ حسب Max Weber فإن الشرعية الكاريزمية تستند إلى :

(أ) الخصائص والصفات الشخصية

(ب) المهارات المهنية

(ج) القدرة على الإتصال والتوجيه

(د) القدرة على إدارة الأفراد

٢/ يرى Max Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو :

(أ) الديمقراطية

(ب) البيروقراطية

(ج) السلطة الكاريزمية

(د) السلطة التقليدية

○ السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) :

○ مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبه. هذه السلطة غير مستقرة ولا

يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة.

Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية.

○ السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقليدية) : لا تقوم على

منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير ثابتة و هذه السلطة لا تصلح للمنظمات.

Max Weber يرفض السلطة التقليدية.

○ 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).

يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة

القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية.

٣/ "المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية " هل هذا:

(أ) مبدأ من مبادئ البيروقراطية

(ب) واحد من أسس السلطة التقليدية

(ج) العنصر الأساسي للديموقراطية

(د) شرط من شروط السلطة الكاريزمية

٤/ كان Max Weber :

Max WEBER 1864-

1920 (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

يرجح من الواقع.

▪ كان يبحث في مجالات علم

الاجتماع.

(أ) مهندس

(ب) عالم نفس

(ج) عالم إجتماع

(د) عالم أحياء

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 تخصص 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.

٥/ من إسهامات Max Weber أنه فرق بين :

(أ) الإدارة والملكية

(ب) السلطة والإدارة

(ج) السلطة والملكية

(د) السلطة والحكم

٦/ من أهم إسهامات WEBER أنه فرق بين :

(أ) السلطة والإدارة.

(ب) الملكية والإدارة.

إسهامات Max WEBER

من أهم إسهاماته أنه ..

٢. 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).

(ج) الحكم والسلطة.  
(د) الحكم والملكية

### 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 وبينتها.

٧/ 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 وبينتها.

٨/ من قدم مصطلح المنظمة المتعلمة هو:

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

٩/ يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي

يقوم على:

- (أ) السلطة الكاريزمية.
- (ب) السلطة التقليدية.
- (ج) السلطة التاريخية.
- (د) السلطة القانونية.

١٠/ عند Weber ليس من أنواع الشرعية

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

١١/ يرى Werber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على :

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

١٢/ 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.

### 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.
- أهم مساهمات في نظرية المنظمات

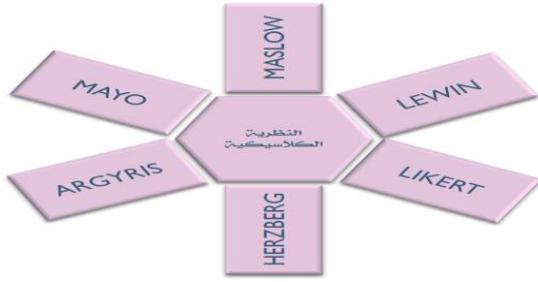
- المنظمة المتعلمة.
- نظريات التعلم.

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.

٣. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية ..  
الشرعية القانونية.
- الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية.
- الشرعية التقليدية : تكتسب 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).

(أ) من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية

١٣/ ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية:



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

١٤/ ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات :

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

من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات

١٥/ ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin

- (أ) القيادة التوجيهية.  
(ب) القيادة الديمقراطية.  
(ج) القيادة [ أترك يعمل ].  
(د) القيادة المرنة.

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

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

١٦/ من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو:

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

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 ويشترك.
  - القيادة «أترك يعمل» (اللا قيادة): القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

١٧/ يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات

هو الذي يقوم على :

- (أ) الاشتراكية.  
(ب) الرأسمالية.  
(ج) الأدهوقراطية.  
(د) البيروقراطية.

من أهم ما أضافه لنظرية النظم..

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

١٨/ ليس من أهم ما أضافه LEWIN لنظرية النظم :

- (أ) نظرية القيادة.  
(ب) نظرية التحفيز.  
(ج) حركية الجماعات.  
(د) اعتبار ان لكل من الفرد والجماعة علاقة بالبيئة.

## ١٩/ من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات

- (أ) نظريات التعلم.
- (ب) نظريات التطور.
- (ج) نظريات التأقلم.
- (د) نظريات التوسع

## ٢٠/ ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber :

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

## ٢١/ النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية هي

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

## ٢٢/ اقترح Kurt Lewin :

- (أ) ٣ أساليب للقيادة.
- (ب) ٤ أساليب للقيادة.
- (ج) ٥ أساليب للقيادة.
- (د) ٦ أساليب للقيادة

## ٢٣/ اهتم Lewin ب

- (أ) ذاكرة المنظمة.
- (ب) حركية الجماعات.
- (ج) تعلم المنظمة.
- (د) عمر المنظمة.

## ٢٤/ Argyris / قدم نظرية

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

### 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.
- أهم مساهمات في نظرية المنظمات

- المنظمة المتعلمة.
- نظريات التعلم.

**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.

## ٢٥/ظهر دور العلاقات الانسانية في تحسين انتاجية المؤسسة اثر تجارب:

### من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات

- ٥) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
  - ٦) إنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.
  - ٧) للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية.
  - ٨) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
- ✓ **من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.**

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

## ٢٦/التعلم في حلقة بسيطة يكون من خلال:

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

## ٢٧/ Weber لا يرفض

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

## ٢٨/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.

## ٢٩/المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

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

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.

## ٣٠/من اسهامات Lewin انه اقترح :

- أ) نظرية للقيادة.  
ب) نظرية للتنظيم.  
ج) نظرية للتعلم.  
د) نظرية للتحفيز

من أهم ما أضافه لنظرية النظم..

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

## ٣١/ليست من أنواع الشرعية في المنظمة:

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

## :. المحاضرة الخامسة :.

١/"هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها" هذا تصور ظهر في :

- (أ) ١٩٦٥  
(ب) ١٩٦٦  
(ج) ١٩٦٧  
(د) ١٩٦٨

### 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 مناقضا تماما.
- مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence و Lorsch** في ١٩٦٧.
- أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية **Contingency theory** الظرفية.

٢/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

٣/ليس مصنفاً ضمن عوامل الظرفية:

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

٤/من توصل للنتائج التي تبين علاقة

هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج هو :

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

٥/من استخلص أن للإستراتيجية أثراً مباشراً

على تنظيم وهيكلية المنظمات هو :

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

### ○ الأستراتيجية

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

بينت دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها متركزا (ضيقا افقيا) 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 (التميز)، وصارت هيكلية المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكله 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 للإستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم وهيكلية المنظمات.

## ٦/ لا يؤدي تقدم المنظمة في العمر إلى:

- أ) انتشار الروتين.
- ب) كثرة الإجراءات.
- ج) قلة المبادرات.
- د) كثرة النزاعات.

## ٧/ من أبرز الأسماء في مجال دراسة

### علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات:

- أ) Cgandler
- ب) Stalker
- ج) Woodwerd
- د) Burns

## ٨/ من ضمن عوامل الظرفية:

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

## ٩/ من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمة:

- أ) Chandler
- ب) Woodward
- ج) Burns
- د) Stalker

## ١٠/ استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثرا مباشراً على :

- أ) ربحية المؤسسة.
- ب) مكانة المؤسسة في السوق.
- ج) تنظيم وهيكل المنظمات.
- د) قدرة المؤسسة على المنافسة

## ١١/ هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها , " من جاء بهذا التصور هما:

- أ) Lorsch & woodward
- ب) Lorsch & Lawrence
- ج) Lawrence & Woodward
- د) March & Woodward

## وينتج عن ذلك ..

- انتشار الروتين.
- تشكيل العمل.
- انتشار الإجراءات.
- كبر الحجم والتعقيد في التنظيم.

## 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 بهيكل المنظمات **Joan Woodward 1916-1971**

✓ استخلص **Chandler** أن للاستراتيجية أثرا مباشراً على تنظيم وهيكل المنظمات.

## ما هي أفضل هيكل للمنظمة ؟

- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة 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 هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lorsch و Lawrence في ١٩٦٧**.
- أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية **Contingency theory**.

١٢/ ليس من أهم النتائج التي توصلت إليها Woodward فيما يخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج أن في حالة الإنتاج بالكميات الصغيرة:

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة ..

- (١) التنظيم مرن.
- (٢) الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
- (٣) أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة ..

- (١) التنظيم أكثر صرامة.
- (٢) أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
- (٣) التنظيم أكثر رسمي.

في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا) ..

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

- (أ) التنظيم مرن.
- (ب) الاتصال سهل.
- (ج) الجزء الأكبر من الاتصال غير رسمي.
- (د) التنظيم أكثر صرامة.

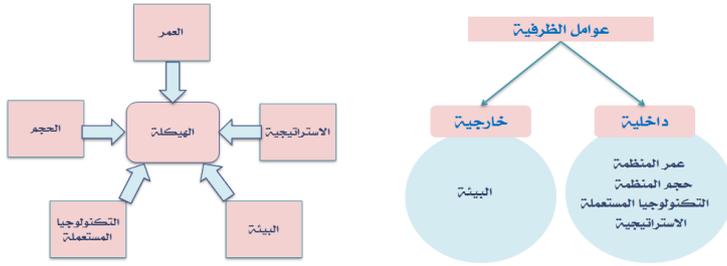
١٣/ ركزت دراسة Lawrence & Lorsh

على العلاقة بين

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

١٤/ عامل الظرفية الخارجي هو:

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



١٥/ ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

- (أ) آليات التنسيق تحكم كيفية هيكل المنظمة.
- (ب) عدد المكونات يحكم كيفية هيكل المنظمة.
- (ج) استقرار البيئة يحكم كيفية هيكل المنظمات.
- (د) درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات.

١٦/ يمثل عمر المنظمة:

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

١٧/ ليس من عوامل الظرفية:

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

○ 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 و G Staker (1966) والتي تتعلق باستقرار البيئة.
- جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات وتنظيمها.

١٨/هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة مع البيئة حسب:

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

١٩/من جاء بالتصور الذي مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي:

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

٢٠/اهتم Chandler بالعلاقة بين

- (أ) الهيكلية والبيئة.
- (ب) الاستراتيجية والبيئة.
- (ج) الهيكلية والاستراتيجية.
- (د) الهيكلية والموارد

٢١/من استخلص أن للاستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكلية المنظمات هو:

- (أ) Woodwar
- (ب) MINTZBERG
- (ج) CHANDLER
- (د) BURNS

٢٢/نظرية المنظمات هي مجموعته من النظريات التي تبحث في :

- (أ) هيكلية وتنظيم المنظمات.
- (ب) إدارة المنظمات.
- (ج) استراتيجية المنظمات.
- (د) موارد المنظمات

٢٣/مما استنتجه Chandler ان للاستراتيجية أثراً مباشراً على :

- (أ) تكلفة الوحدة.
- (ب) عمر المنظمة.
- (ج) تنوع المؤسسة.
- (د) تنظيم وهيكلية المنظمات.

٢٤/الدراسة التي بينت ان درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها قام بها :

- (أ) G Stalker & T Burns

(ب) Lorsh & Lawrence.

(ج) Joen Woodward.

(د) Mintzberg.

٢٥/ من يرى انه على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها هي:

(أ) نظرية الظرفية.

(ب) النظرية الكلاسيكية.

(ج) نظرية العلاقات الإنسانية.

(د) نظرية البيئة.

٢٦/ ليس من عوامل الظرفية :

(أ) انتاج المنظمة.

(ب) حجم المنظمة.

(ج) الاستراتيجية.

(د) عمر المنظمة.

٢٧/ مع تقدم المنظمة في العمر:

(أ) تقل الإجراءات.

(ب) تزيد المبادرات.

(ج) ينتشر الروتين.

(د) يقل التعقيد.

### ○ حجم المنظمة

بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها.

○ المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة...).

○ كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية.

○ كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص.

٢٨/ كلما زاد حجم المنظمة كلما :

(أ) زادت فعالية الاتصال.

(ب) تقلصت المستويات السلمية.

(ج) تقلص مستوى التخصص.

(د) زادت المستويات السلمية.

٢٩/ لاحظ Chandler ان مع كل تغيير في الاستراتيجية :

(أ) يأتي تغير على اعلى مستوى في المنظمة.

(ب) يظهر تغيير في الهيكله والتنظيم.

(ج) يكون التغيير على أدنى مستوى في المنظمة.

(د) يظهر تغيير في التكنولوجيا المستعملة.

### ○ الاستراتيجية

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

## .. المحاضرة السادسة ..

١/التعديل المتبادل هو واحد من :

- أ) مكونات المنظمة
- ب) آليات التنسيق
- ج) كفاءات التعاون في المنظمة
- د) طرق التحفيز

### 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 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.

٢/القمة الإستراتيجية تسيطر في حالة:

- أ) المنظمة التقليدية
- ب) الهيكلية البسيطة
- ج) الأدهوقراطية
- د) البيروقراطية

٣/الهيكلية التي تتميز بمعايير الإجراءات هي:

- أ) الهيكلية البسيطة
- ب) البيروقراطية المحترفة
- ج) الهيكلية البيروقراطية الآلية
- د) الأدهوقراطية

٤/لا تتميز الأدهوقراطية ب :

- أ) التعديل المتبادل
- ب) سيطرة الدعم اللوجستي
- ج) اللامركزية الأفقية
- د) بيئة مستقرة

٥/ليس من عناصر تحليل المنظمات عند Mintzberg :

- أ) مكونات المنظمة
- ب) العلاقة بين مكونات المنظمة
- ج) وزن مكونات المنظمة
- د) حجم المنظمة

٦/يعتبر Mintzberg أن عدد مكونات المنظمة هو :

- أ) ٤ مكونات
- ب) ٥ مكونات
- ج) ٦ مكونات
- د) ٧ مكونات

٧/يمثل الدعم اللوجستي واحداً من :

- (أ) نشاطات المؤسسة
- (ب) مكونات المنظمة
- (ج) مستويات القرار
- (د) أنواع تنظيم الإنتاج

٨/ من يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها هو :

- (أ) مركز القيادة
- (ب) مركز العمليات
- (ج) مركز الإنتاج
- (د) مركز التنفيذ

٩/ العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات او الخدمات او تساعد على إنتاجها تمثل:

- (أ) مركز العمليات.
- (ب) غرفة العمليات.
- (ج) مركز الاعمال.
- (د) قوة العمليات.

١٠/ لا يتم التنسيق من خلال:

- (أ) الهيئة المشرفة.
- (ب) اعداد المعايير.
- (ج) العميل.
- (د) التعاون المتبادل

١١/ 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.

١٢/ تتميز الهيكل البسيطة بسيطرة:

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

١٣/ في الهيكل البسيطة تكون القيادة عموماً:

- (أ) تقليدية.
- (ب) قانونية.
- (ج) كاريزمية.

(د) استراتيجية.

٤ / تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بمعيارية:

- (أ) الاجراءات.  
(ب) التأهيل.  
(ج) المنتجات.  
(د) التنظيم.

٥ / تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بسيطرة:

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

٦ / تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية باتصال:

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

١١ / في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة:

- (أ) متقلبة.  
(ب) مستقرة.  
(ج) مضطربة.  
(د) محفزة.

١٢ / تتميز الأدهوقراطية بـ:

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

١٣ / في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ:

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

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

الهيكل البسيطة تتميز بمايلي :

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

الهيكل البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

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

البيروقراطية المحترفة تتميز بمايلي :

- معيارية التأهيل.
- بيئة مستقرة.
- سيطرة مركز العمليات.
- لامركزية عمودية وأفقية.

الهيكل في شكل أقسام تتميز بمايلي :

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

الأدهوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي :

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

٤ /١ لا يحل المنظمة حسب Mintzberg :

- (أ) مكوناتها.
- (ب) العلاقة بين مكوناتها.
- (ج) وزن كل مكونة في الهيكلية.
- (د) عملياتها الإنتاجية.

٥ /١ ليس من مكونات المنظمة حسب Mintzberg :

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

٦ /١ الذي يمكن المنظمة من العيش والبقاء هو:

- (أ) الدعم اللوجستي.
- (ب) الخط السلمي.
- (ج) المركز الاستراتيجي.
- (د) مركز العمليات.

٧ /١ الهيكلية التي تتميز بسيطرة مركز العمليات هي:

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

٨ /١ الهيكلية التي تتميز بسيطرة الهيئة التكنولوجية هي:

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

٩ /١ التنسيق الذي يتم من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف [ مدير ] لأطراف أخرى [ منفيدين ] هو:

- (أ) الإشراف غير المباشر.
- (ب) الإشراف المباشر.
- (ج) الإشراف المؤقت.
- (د) الإشراف المفوض.

٢٠ /٢ توحيد معايير إجراءات العمل هو:

- (أ) واحدة من طرق الرقابة.
- (ب) واحدة من أدوات الجودة الشاملة.
- (ج) واحدة من أدوات التخطيط الاستراتيجي.

(د) واحدة من آليات التنسيق في المنظمة.

٢١/ ماتمميز به الهيكلية البسيطة:

- (أ) سيطرة القمة الاستراتيجية.  
(ب) عدم الليونة.  
(ج) القيادة التقليدية.  
(د) التنسيق من خلال الاجتماعات الدورية

٢٢/ من جاء بالمقارنة حسب التشكيلات في 1982 هو:

- (أ) MINTZBERG  
(ب) FAYOL  
(ج) TAYLOR  
(د) ARGYRIS

• المقارنة حسب التشكيلات

المقارنة حسب التشكيلات جاء بها **Mintzberg**

في 1982 في كتابه **The structuring of organizations**

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقارنة شاملة للمنظمة يحلل المنظمة حسب

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

٢٣/ في المقارنة حسب التشكيلات لا تحلل المنظمة حسب:

- (أ) مكوناتها.  
(ب) الموارد المتاحة لمكوناتها.  
(ج) العلاقة بين مكوناتها.  
(د) وزن مكوناتها في الهيكلية.

٢٤/ عدد مكونات المنظمة حسب **MINTZBERG**

- (أ) ٦ مكونات.  
(ب) ٥ مكونات.  
(ج) ٤ مكونات.  
(د) ٣ مكونات.

٢٥/ لا يدخل ضمن مكونات المنظمة:

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

٢٦/ **MINTZBERG** حصر آليات للتنسيق في المنظمات , يدخل ضمن هذه الآليات

- (أ) التعديل المبادل.  
(ب) التبادل للخبرات.  
(ج) الإشراف غير المباشر.  
(د) الرقابة المؤقتة

٢٧/ الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

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

**٢٨/ الهيكلية الممكنة للمنظمة والتي حددها Mintzberg:**

- (أ) ٣ هياكل.  
(ب) ٤ هياكل.  
(ج) ٥ هياكل.  
(د) ٦ هياكل.

**٢٩/ من اقترح توحيد التأهيل [ المهارات ] :**

- (أ) Foyal  
(ب) Mintzberg  
(ج) Ford  
(د) Maslow

**٣٠/ من خصائص الهيكلية البسيطة:**

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

**٣١/ ليس من مكونات المنظمة لدى Mintzberg :**

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

**٣٢/ تحتوي القمة الاستراتيجية على:**

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

**٣٣/ في الهيكلية البسيطة حسب Mintzberg تكون القيادة عموماً**

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

**٣٤/ اعداد معايير نتائج العمل تمثل واحدة من:**

- (أ) طرق التحفيز.
- (ب) آليات التنسيق.
- (ج) كفاءات التنظيم.
- (د) كفاءات توزيع المهام

٣٥/ تمثل الهيئة التكنولوجية عند Mintzberg واحد من

### مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بخمسة مكونات

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

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

٣٦/ هي الهيكلية البسيطة يكون التنسيق من خلال:

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

٣٧/ 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.

٣٨/ يمثل توحيد معايير إجراءات العمل:

- (أ) واحداً من طرق الرقابة في المنظمة.
- (ب) واحدة من آليات التنسيق في المنظمة.
- (ج) واحدة من شروط الجودة في المنظمة.
- (د) شرطاً أساسياً لإدارة الورشة الصناعية.

### تأقلم الهيكلية ..

- ١. الهيكلية تتأقلم مع البيئة.
  - ٢. التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها.
  - ٣. أفضل هيكلية هي الأنسب نظراً لموارد المنظمة وظروفها وبيئتها.
  - ٤. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.
  - ٥. لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائياً عن هذه الفكرة.
- ✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.

٣٩/ لا تساعد نظرية النظم على:

- (أ) فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة .
- (ب) الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل.
- (ج) الفهم ان كل أجزاء المنظمة معنية بتأقلم مع البيئة .
- (د) فهم تطور المنظمة من خلال تطور ثقافتها.

٤٠/ حصر MINTZBERG :

- (أ) ٦ آليات للتنسيق.
- (ب) ٧ آليات للتنسيق.

(ج) ٥ اليات للتنسيق.

(د) ٨ اليات للتنسيق.

٤١/ عندما يتم التنسيق بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي فهذا يسمى:

- (أ) التصحيح المتبادل.  
(ب) التنسيق المتبادل .  
(ج) التنسيق المتساوي.  
(د) التعديل المتبادل.

٤٢/ الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة :

- (أ) الهيكل البيروقراطية الالية .  
(ب) البيروقراطية المحترفة.  
(ج) الهيكل التقليدية.  
(د) الهيكل البسيطة .

٤٣/ الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش والبقاء هو :

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

٤٤/ التي تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة هي :

- (أ) الهيئة التكنولوجية .  
(ب) القمة الاستراتيجية .  
(ج) الهيئة الشرائية .  
(د) الهيئة الادارية.
- القمة الاستراتيجية ..**
- تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون).
  - تمكّن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها).
  - **تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة.**
  - تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها.

٤٥/ في مجال التنسيق بين مكونات المنظمة:

- (أ) لا يمكن ان يتواجد أكثر من آليه في نفس الوقت.  
(ب) يمكن ان يتواجد أكثر من آليه في نفس الوقت.  
(ج) تحرص المؤسسة على استعمال آليه واحده في نفس الوقت.  
(د) لا ترضى المؤسسة بالية واحده في نفس الوقت.

٤٦/ تدخل الهيئة التكنولوجية ضمن :

- (أ) الهيكل التنظيمي للمنظمة .  
(ب) عوامل مستوى التكنولوجي للمنظمة.  
(ج) مكونات المنظمة.

(د) مستويات المنظمة.

٤٧/ ليس من مكونات المنظمة:

- (أ) المركز العملي.  
(ب) الدعم اللوجستي.  
(ج) القمة الاستراتيجية.  
(د) القمة الإدارية.

## :: المحاضرة السابعة ::

١/ صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

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

### النظريات القرارية والسلوكية والإدارية.

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

العالم **HERBERT SIMON** أقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وحطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة **TURING-1975** 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. فتتعلق 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.

٢/ 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

٣/ **March&Cyert** أن المؤسسة عبارة عن نظام :

اقترح **Simon** نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث مراحل..  
مرحلة الإستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.  
مرحلة التصميم .. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.  
مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

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

٤/ من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

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

يرى **March و Cyert** أن المؤسسة عبارة عن نظام:

١. مفتوح على بيئة.
٢. عقلاني.
٣. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق.

٥/ من جاء بنظرية الرشد المقيد هو:

- (أ) Simon  
(ب) Herzberg  
(ج) Mintzberg  
(د) Ford

٦/ يعود الاهتمام بفصل الملكية عن الإدارة إلى:

- (أ) Michael Jensen  
(ب) William Meckling  
(ج) Armen Alchian  
(د) Means & Berle

٧/ يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي قدمه Simon

يسمى هذا النموذج نموذج **IMC**

- **Intelligence**  
- **Modelization**  
- **.. Choise**

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

٨/ حسب Simon يجب الاكتفاء بـ:

(أ) الرشد ليس مطلقا فهو مقيد Bounded Rationality

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل يجب الاكتفاء بالحل المرضي

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

٩/ ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار لـ Simon

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.

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

١٠/ من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

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

١١/ في النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار ,لابد أن نجد

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

١٢/ النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- (أ) MIC  
(ب) CIM  
(ج) ICM  
(د) IMC

١٣/ Cyert و March لا يرى أن المؤسسة عبارة عن نظام

- (أ) مفتوح على بيئته.  
(ب) عقلائي.  
(ج) مغلق.  
(د) يتأقلم بالاستناد إلى تعلمها لسابق.

١٤/ 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

١٥/ جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والادارة عند:

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

١٦/ حسب النظرية الكلاسيكية الجديدة فإنه لا يدخل ضمن مراحل عملية اتخاذ القرار:

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.

- (أ) تحديد المشكلة.  
(ب) تحليل المشكلة.  
(ج) تقييم الحلول الممكنة.  
(د) اختيار وتنفيذ الحل

## ١٧/ مدرسة القرار ترى أنه يفضل البحث عن:

- أ) الحل الأمثل.
- ب) الحل الأولي.
- ج) الحل المرضي.
- د) الحل الرشيد.

## ١٨/ لاتخاذ القرار ليس من مراحل نموذج Simon :

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

## ١٩/ من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

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

## ٢٠/ أول من تطرق إلى فصل الملكية عن الإدارة هما:

- أ) Cyert & March
- ب) Means & Berle
- ج) Williamson & Coase
- د) Argyris & Simon

تهتم نظرية القرار **بالسلوك الإنساني**. فتتعلق من:

- النظرية الاقتصادية للاختيار.. الانسان يتخذ القرارات الرشيدة .
- النظرية النفسانية للسلوك .. الانسان يبحث عن منفعة.
- ✓ **تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.**

## ٢١/ 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 اللجوء إلى الأساليب الكمية للوصول إلى الحل الأمثل.

## ٢٢/ بالنسبة لـ **March & Cyert** المؤسسة هي عبارة عن

▪ **النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March** شاركها **Simon** في البحث وفي النشر و بالنسبة 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.

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

## ٢٣/ لا يرى **March & Cyert** : أن المؤسسة عبارة عن (

- (أ) ساكن.
- (ب) مفتوح على بيئته.
- (ج) عقلائي.
- (د) يتأقلم بالاستناد على تعلمه السابق

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.

## ٢٤/ 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

## ٢٥/ اعتمد **Simon** على النظرية الاقتصادية

- النظرية الاقتصادية للاختيار .. الانسان يتخذ القرارات الرشيدة .
- النظرية النفسانية للسلوك .. الانسان يبحث عن منفعة.
- ✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

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

## ٢٦/ 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.

## ٢٧/ ممن يعتقدون أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة:

- (أ) Means & Berle
- (ب) Stalker & Burns
- (ج) Lorsh & Lawrence
- (د) Simon & Chandler

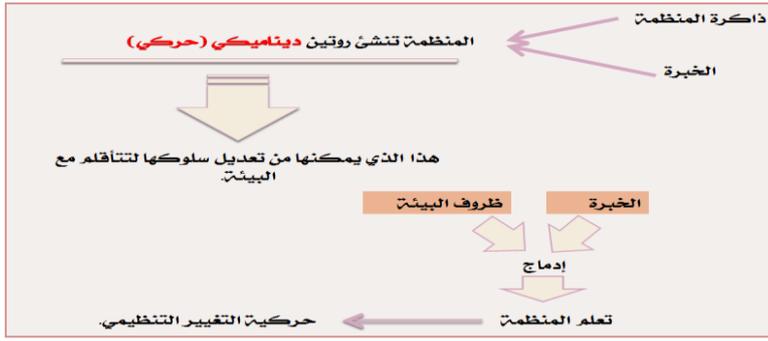
## ٢٨/ تعني مرحلة التصميم بالنسبة لـ **Simon**

- (أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- (ب) مرحلة تصميم الحل لمشكلة.
- (ج) مرحلة حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- (د) مرحلة تصميم نموذج اتخاذ القرار في المشكلة.

## ٢٩/ النموذج الذي اقترحه **Simon** لاتخاذ القرار هو :

- (أ) نموذج IMC
- (ب) نموذج CMI
- (ج) نموذج MCI
- (د) نموذج ICM

٣٠/ حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركة التغيير التنظيمي عن:



- أ) التعلم الفردي.
- ب) التعلم الجماعي.
- ج) تعلم المنظمة.
- د) تعلم البيئة

٣١/ تهتم نظرية القرار بـ:

- أ) التحفيز.
- ب) القيادة.
- ج) السلوك الإنساني.
- د) إدارة الموارد البشرية

٣٢/ بنسبه لـ HIRBERT SIMON نظرية المنظمات هي :

- أ) نظرية القرار.
- ب) نظرية الرشد.
- ج) عملية القرار.
- د) عملية الترشيد.

٣٣/ حسب نظرية القرار فإن الانسان يواجه قيودا تمنعه من :

- أ) الرشد الكامل.
- ب) الحل المرضي.
- ج) الحل الأمثل.
- د) الحل الأفضل.

٣٤/ حسب نظرية القرار فإنه يجب الاكتفاء بـ :

- أ) الحل الأمثل.
- ب) الحل المرضي.
- ج) الحل الأفضل.
- د) الحل الكامل.

٣٥/ ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة هي :

- أ) مجموعة من الجماعات المتنازعة.
- ب) مجموعة من الافراد المتعاونين.
- ج) مجموعة من الموارد المستعملة.
- د) مجموعة من المكونات المستخدمة .

### ٣٦/حسب النظرية السلوكية للمنظمة فإن الجماعة المسيطرة:

- (أ) غالباً ما تساهم في اعداد استراتيجية المنظمة.  
(ب) لا تحاول التأثير على استراتيجية المنظمة.  
(ج) لا تحاول التأثير في اهداف المنظمة.  
(د) تؤثر على هدف المنظمة في كثير من الحالات.

### ٣٧/النظرية الإدارية هي التي لاحظت ان :

- (أ) المنظمة لها ذاكرة .  
(ب) هناك تركيز جغرافي للمساهمين.  
(ج) سلطة القرار أصبحت في ايدي المديرين.  
(د) هناك جمع بين الإدارة والملكية

### ■ النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

شاركها Simon في البحث وفي النشر و بالنسبة 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.

الأفراد في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة ، تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف

وتؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من

الحالات ، التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة، تقوم

الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة

من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة.

(عمال) زيادة رواتب .. (مديرون) زيادة علاوات

المديرين ..

### ٣٨/لا ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة عباره عن نظام :

- (أ) مفتوحه على بيئتها.  
(ب) عقلائي.  
(ج) يعتمد على الفاعلين.  
(د) يتأقلم بالاستناد الى تعلمه السابق.

## .. المحاضرة الثامنة ..

### ١/حسب Williamson فإن العقود التي يتميز فيها الاستثمار بخصوصية عالية ويكون قوي التكرار هي عبارة عن :

- هذه المصفوفة 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 الثنائي) في حالة التكرار القوي.
  - القرار بالصنع (الهيكله الموحده) في حالة الخصوصيه العاليه والتكرار القوي.
  - اختيار الهيكله المناسبه وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

- (أ) هيكله موحده  
(ب) هيكله ثنائيه الأطراف  
(ج) هيكله ثلاثيه الأطراف  
(د) هيكله رباعيه الأطراف

### ٢/إجابة عن السؤال "لماذا توجد المؤسسات "

من قال أن السبب هو إخفاق السوق :

- (أ) Simon  
(ب) Williamson  
(ج) Coase  
(د) Robertson

## 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

٣/ لقد قام **Williamson** بتطوير نظرية :

- (أ) حقوق الملكية
- (ب) تكاليف المعاملات
- (ج) الوكالة
- (د) الوكالة المشروطة

٤/ بما أن العقود غير تامة فإن هذا يعرض إحدى الطرفين إلى :

## الانتهازية ..

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

- (أ) ارتفاع التكاليف
- (ب) ندرة الموارد
- (ج) خطر انتهازية الطرف الآخر
- (د) إخفاق السوق

٥/ يرى **Williamson** أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

## التكرار

- ١- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر.
- ٢- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات.

- (أ) ارتفع الارتياح وزادت المخاطر
- (ب) ارتفع الارتياح وانخفضت المخاطر
- (ج) انخفض الارتياح وانخفضت المخاطر
- (د) انخفض الارتياح وزادت المخاطر

٦/ لا يدخل ضمن مصفوفة المعاملات لـ **Williamson** :

## كيف تدار هذه المعاملات؟

**التخطيط ..** في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق و يعتمد التعامل هنا على التخطيط.  
**الوعد ..** عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعد الطرف الثاني.  
**المنافسة ..** لما يكون الرشد المقيد سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق.  
**الحكومة ..** أما لما يكون الرشد المقيد سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة.

- (أ) التخطيط
- (ب) الوعد
- (ج) العقد
- (د) المنافسة

٧/ 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

٨/ من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو:

- (أ) D.H Robertson

لماذا توجد المؤسسات إذن ؟  
أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧ .. إخفاق السوق ظهور المؤسسة  
إخفاق السوق  
اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف.

Oliver Eaton Williamson (ب)  
Herbert Simon (ج)  
Ronald Coase (د)

٩/حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على:

### حجم المؤسسة

حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات و يتبع  
Williamson خطوتين ..  
١- القرار بالصنع أو بالشراء.  
٢- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).

(أ) تقليص تكاليف العملات.  
(ب) تحقيق الأرباح.  
(ج) تحقيق الإنتاج.  
(د) تسويق المنتجات

١٠/صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:

(أ) D.H Robertson  
(ب) Ronald Coase  
(ج) Elton Mayo  
(د) Herbert Simon

١١/من تطرق للحديث عن [ العقود غير التامة ] هو:

(أ) Mintzberg  
(ب) Williamson  
(ج) Coase  
(د) Woodward

١٢/تمثل الانتهازية فرضية عند:

(أ) نظرية الظرفية.  
(ب) نظرية تكاليف المعاملات.  
(ج) نظرية التقليدية.  
(د) النظرية السلوكية.

١٣/الأصول التي تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول:

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.  
تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى

(أ) استثنائية.  
(ب) ذات خصوصية.  
(ج) ضيقة.  
(د) غير عادية.

١٤/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.

١٥/ حسب Coase فإن اخفاق السوق هو الذي يؤدي إلى

- (أ) زوال المؤسسات.  
(ب) ظهور المؤسسات.  
(ج) اختناق المؤسسات.  
(د) تطور المؤسسات

١٦/ قدم Williamson :

- (أ) مصفوفة المؤشرات.  
(ب) مصفوفة العلاقات.  
(ج) مصفوفة المؤسسات.  
(د) مصفوفة المعاملات.

١٧/ يظهر مصطلح العقود غير التامة عند :

- (أ) WILLIAMSON.  
(ب) ROBOTSON.  
(ج) COASE.  
(د) SIMON.

١٨/ العقود غير التامة تؤدي الى :

- (أ) الانتهازية.  
(ب) تكاليف المعاملات.  
(ج) اخفاق السوق.  
(د) الوكالة.

١٩/ الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول:

- (أ) قابله للعميم.  
(ب) قابلة لإعادة الاستعمال .  
(ج) قابلة للتغيير.  
(د) قابلة لإعادة الانتشار.

٢٠/ حسب مصفوفة العقود يكون القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث في :

- (أ) حالة التكرار الكبير جدا.

- (ب) عدم التكرار.  
 (ج) الكرار الكبير.  
(د) التكرار الضعيف.

٢١/الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي اصول :

- (أ) ذات خصوصية.  
 (ب) أحادية الاستعمال.  
 (ج) غير قابلة للتغيير.  
 (د) غير قابلة للتعميم.

٢٢/من جاء بمصطلح اخفاق السوق هي :

- (أ) نظرية الإدارية .  
 (ب) نظرية الوكالة .  
 (ج) نظرية حقوق الملكية.  
(د) نظرية تكاليف المعاملات.

٢٣/النظرية التي تقول ان المؤسسة بديل للسوق هي

- (أ) نظرية تكاليف المعاملات.  
 (ب) نظرية الإدارية.  
 (ج) نظرية الوكالة .  
 (د) نظرية حقوق الملكية.

## :: المحاضرة التاسعة ::

١/من بين أهداف نظرية حقوق الملكية أنها تريد:

- (أ) تبرير الملكية  
 (ب) شرح حقوق الملكية  
(ج) حل إشكالية وجود المؤسس  
 (د) حل مشكلة رفع الإنتاجية

ظهرت هذه النظرية في **السبعينيات** تريد :

- 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.

٢/تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات بين الأفراد هي في الواقع :

- (أ) تبادل لحقوق الملكية  
 (ب) تبادل للقيمة  
 (ج) تبادل للمنافع

**منطلق النظرية**

- 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

**نظرية المنظمات / د: عيسى حيرش**

### ٣/تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية : موضوع نظرية الوكالة ..

- تبحث نظرية الوكالة **كيف تحل إشكالية الانتهازية في المؤسسة.**
- تعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على المعلومة.
- يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة **Means و Berle.**
- نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية.

- (أ) الأداء في المؤسسة
- (ب) الإنتاجية في المؤسسة
- (ج) **الانتهازية في المؤسسة**
- (د) الحقوق في المؤسسة

### ٤/حسب نظرية الوكالة فإن الوكيل والموكل ليس لهما نفس المعلومات وهذا ما يعرف بـ :

#### 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...) أنن ← فهو يعرض ملكيته إلى مخاطر.

- (أ) عدم تطابق المعلومات
- (ب) عدم تشابه المعلومات
- (ج) عدم تناسب المعلومات
- (د) **عدم تناظر المعلومات**

### ٥/التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل على خدمة مصلحة المالك هي :

- (أ) تكاليف الوكيل
- (ب) تكاليف المالك
- (ج) **تكاليف الوكالة**
- (د) تكاليف الملكية

### ٦/حسب نظرية الوكالة ,لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب:

#### أنتهازية الوكيل

- أول وأكبر هذه المخاطر: أنتهازية الوكيل **السؤال** .. هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟
- حسب **SA Ross 1973** عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات
- Wall Street** .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في ١٩٨٧
- **لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد.**
- العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق).

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

### ٧/التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن:

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

#### علاقة الوكالة ..

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

### ٨/التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك :

- (أ) الإدارة.
- (ب) الملاك.

(ج) الوكالة.

(د) الحوكمة

٩/ من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

(أ) قابلة للتنازل.

(ب) غير قابلة للتنازل.

(ج) ترتبط بشخص معين.

(د) ترتبط بمنطقة معينة.

### خصائص حقوق الملكية ..

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها **قابلة للتنازل** يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية.

١٠/ تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية:

(أ) الإنتاجية في المؤسسة.

(ب) الربحية في المؤسسة.

(ج) الانتهازية في المؤسسة.

(د) السلطة في المؤسسة

١١/ 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.

١٢/ 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.

### السوق ووجود المنظمات ..

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.

١٣/ من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:

(أ) عدم تناظر المعلومات.

(ب) عدم تطابق الحقوق.

(ج) عدم تناسب الملكية.

(د) عدم ملاءمة الوكالة.

١٤/ ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:

(أ) فاشلاً.

(ب) مخطئاً

(ج) شجاعاً

(د) انتهازياً.

### انتهازية الوكيل

أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل **السؤال** .. هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟

- حسب SA Ross1973 عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات  
Wall Street .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في ١٩٨٧

- لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد.
- العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق).

١٥/ 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.

**١٦/ 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.

**١٧/ تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل:**

- (أ) تعيين وكيل لإدارة المنظمة.  
(ب) تغيير الوكيل.  
(ج) حث الوكيل على خدمة مصلحة الملاك.  
(د) البحث عن وكيل

**١٨/ ظهرت نظرية حقوق الملكية في:**

- (أ) الستينات.  
(ب) السبعينات.  
(ج) الثمانينات.  
(د) التسعينات

**١٩/ تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات التي تتم بين الأفراد [ وغير الأفراد ] هي في الواقع:**

- (أ) تبادل للحقوق التي يملكونها.  
(ب) تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.  
(ج) تنازل عن الأشياء التي يملكونها.  
(د) تنازل عن الأشياء التي لا يملكونها

**٢٠/ تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية:**

- (أ) التوكيل في المؤسسة.  
(ب) الملكية في المؤسسة.  
(ج) الانتهازية في المؤسسة.  
(د) الإنتاجية في المؤسسة

**٢١/ 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

### ٢٢/ حسب نظرية حقوق الملكية فإن الأفراد:

- (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

### ٢٣/ ظهرت نظرية الحقوق الملكية في :

- (أ) السبعينات.  
(ب) الستينات.  
(ج) الثمانينات.  
(د) التسعينات.

#### منطلق النظرية

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.

### ٢٤/ تنطلق النظرية الحقوق الملكية من الفكرة ان :

- (أ) الوكيل يحافظ على حقوق المالكين.  
(ب) الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.  
(ج) السلطة من حقوق المديرين.  
(د) الملكية لا تتم الا بالحقوق.

### ٢٥/ حسب نظرية الحقوق فإن ممارسة الحقوق تستهدف :

- (أ) ممارسة الملكية.  
(ب) استعمال الملكية.  
(ج) تعظيم المنفعة.  
(د) استعمال حق الملكية.

#### لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه ؟

- ممارسة الحقوق تستهدف تعظيم المنفعة.. لكن في بعض الحالات تمارس مضايقات على هذه الحقوق ( الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج...) ثم ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها.

### ٢٦/ تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

- (أ) النظرية التنظيمية.  
(ب) نظرية الطرفية.  
(ج) نظرية الوكالة.  
(د) نظرية تكاليف المعاملات

## .: المحاضرة العاشرة .:

### ١/ لقد مكنت نظرية النظم من :

نظرية المنظمات / د: عيسى حيرش

- (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

## دور نظرية النظم في نظرية المنظمة

تساعد هذه النظرية على :

- فهم تطور 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 هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

## ٢/ هو من ألف كتاب Bertalanffy :

- (أ) النظرية الظرفية الجديدة.  
(ب) النظرية الحتمية الحديثة.  
(ج) النظرية الكمية العامة.  
(د) النظرية العامة للنظم

## مؤسس نظرية النظم

في ١٩٤٧ نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه Ludwick Von bertalanffy، النظرية العامة للنظم، مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي وهو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا.

## ٣/ النظام يمثل مجموعة من العناصر:

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

## ترى نظرية النظم أن..

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

## ٤/ أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

- (أ) نظرية العلاقات الإنسانية  
(ب) النظرية الكمية  
(ج) نظرية اتخاذ القرار.  
(د) نظرية النظم

## النظريات الحديثة كثيرة

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

## أهم وأشهر وأول هذه النظريات

- (أ) نظرية النظم..

## ٥/ 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

## لفهم الكل نحتاج إلى

١. فهم الأجزاء (العناصر).
٢. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر).
٣. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها.

## ٦/ 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 .. الكل أكثر من مجموع الأجزاء

## هدف النظام.. لكل نظام هدف خاص به، يتم

تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له .. مثال : الجسم، المنظمة،

## ٧/ 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

## ٨/ النظريات الحديثة هي تلك التي تركز على:

النظريات الحديثة كثيرة  
هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة **للتأقلم والتطور** على عكس النظريات التقليدية.  
أهم وأشهر وأول هذه النظريات  
(ب) **نظرية النظم..**

- (أ) قابلية المنظمة للتأقلم والتطور.  
(ب) قدرة المنظمة على الإنتاج.  
(ج) ضرورة تحفيز الأفراد بالمنظمة.  
(د) تخصيص رواتب مناسبة للعمال.

## ٩/ تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

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

## ١٠/ 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

## ١١/ النظام هو مجموعة من العناصر :

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.

- (أ) المتكاملة مع بعضها .  
(ب) المتفاعلة فيما بينها.  
(ج) المتناقضة فيما بينها .  
(د) المنسجمة مع بعضها.

## ١٢/ يتم تحقيق هدف النظام:

- (أ) بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له.  
(ب) قبل تحقيق هدف الأنظمة المكونة له .  
(ج) بغض النظر عن هدف الأنظمة المكونة له .  
(د) بتحقيق هدف بعض الأنظمة المكونة له.

## ١٣/ من خلال العلاقة بين مكونات المنظمة يمكن :

- (أ) تحليل تطور المنظمة.  
(ب) تحليل المنظمة.  
(ج) اعداد استراتيجيات المنظمة.  
(د) قراءة ثقافة المنظمة.

## ٢٠٠٠ : المحاضرة الحادية عشر :

١/ 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

٢/ مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى :

### 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 استراتيجية.  
هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة:  
(١) هي استراتيجية هادفة ← أي استراتيجية عقلانية  
(٢) لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر ، النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر.  
(٣) هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين : موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية ...  
(٤) تهدف الاستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع.

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

٣/ في المنظمات تكون دائماً السيطرة :

- (أ) مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف  
(ب) مركزة في يد المسؤول الأول للمنظمة  
(ج) مركزة في مكان واحد في المنظمة  
(د) مقسمة بين ثلاث مستويات في المنظمة

### يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

- (١) السلطة الرسمية.  
(٢) مهارته، وكفاءته.  
(٣) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.  
في المنظمات تكون دائماً السيطرة مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف  
وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمة.

٤/ من منطلقات علماء الاجتماع بالنسبة للمنظمة أن:

- (١) المنظمة ليست شيئاً طبيعياً بل هي بناء اجتماعي.  
(٢) فهي ليست محددة تماماً.  
(٣) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.  
(٤) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائماً إمكانية التحرك بين هذه القيود

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

### القواعد

- لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد تنقسم القواعد لنوعين:  
○ قواعد رسمية.  
○ قواعد غير رسمية.  
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 وتقييداً من المكتوبة في بعض الحالات.  
■ القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد).  
■ بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية ، ينشئها العاملون أنفسهم وهي قواعد حرة.

٥/ القواعد الرسمية هي:

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

٦/ لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

- (أ) السلطة الرسمية.

- (ب) المهارة.  
(ج) الكفاءة.  
(د) الأقدمية

**٧/ في المنظمات تكون دائما السيطرة:**

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

**٨/ لا يعتقد علماء الاجتماع أن سلوك الأفراد بالمنظمة ينتج عن كونهم:**

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

**السلوك**

- يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها.  
(١) يتجاوبون مع مشاكل.  
(٢) يتحركون في إطار قيود  
(٣) وحسب الفرص التي تتاح لهم.  
(٤) وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.

**٩/ الفاعل هو من:**

- (أ) يفعل ما يطلب منه فعله.  
(ب) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة.  
(ج) يتخذ القرارات الفعالة.  
(د) تدخل في كل المسائل والمشاكل

**الفاعل**

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

**١٠/ عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير:**

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

**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 المكتوبة في بعض الحالات.  
▪ القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد).  
▪ بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية، ينشئها العاملين أنفسهم وهي قواعد حرة.

**١١/ تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:**

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

**١٢/ عند تطرقهم للمنظمات ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار ,اولى هذه الأفكار أن:**

- (أ) المنظمة شيء طبيعي  
(ب) المنظمة بناء اجتماعي.

- (ج) المنظمة عبارة عن آلة.  
(د) المنظمة كيان جامد.

### ١٣/ 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.

### ١٤/ 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.

### ١٥/ مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون هي عبارة عن:

- (أ) سياسة إدارية.  
(ب) استراتيجية.  
(ج) رد فعل المنظمة.  
(د) برنامج مؤقت.

### ١٦/ حسب علماء الاجتماع ، الفاعل في المنظمة هو من يتدخل في:

- (أ) حالة واحدة.  
(ب) حالة معينة.  
(ج) نوع واحد من الحالات.  
(د) كل أنواع الحالات.

### الفاعل

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

لماذا؟؟

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

### ١٧/ حسب علماء الاجتماع فإن:

- (أ) المشكلة تحدد الفاعلين.  
(ب) الفاعلين يحددون المشكلة.  
(ج) المشكلة لا تحدد الفاعلين.  
(د) غير الفاعلين هم من يحددون المشكلة.

### ١٨/ حسب علماء الاجتماع ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة:

- (أ) في حالة عدم وجود المشاكل.  
(ب) عندما تكثر المشاكل.

- (ج) عندما تطول المشكلة.  
(د) عند المشكلة الظرفية

١٩/ مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون:

- (أ) يراد منها حماية مصالح المنظمة.  
(ب) يقصد بها مصالح ملاك المنظمة.  
(ج) يراد من خلالها حماية مصالح أصحاب المصلحة.  
(د) يقصد بها حماية مصالحهم.

٢٠/ لضمان تشغيلها تحرص المنظمات على إنشاء قواعد , تنقسم هذه القواعد إلى:

- (أ) ٥ أنواع.  
(ب) ٤ أنواع.  
(ج) ٣ أنواع.  
(د) نوعين اثنين

٢١/ في المنظمات تكون دائما السيطرة:

- (أ) موزعة بين أكثر من طرف.  
(ب) مركزة في يد طرف واحد.  
(ج) مركزة في يد طرفين اثنين.  
(د) موزعة على كل أفراد المؤسسة

٢٢/ للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

- (أ) القواعد الثابتة.  
(ب) القواعد المقيدة.  
(ج) قواعد الرقابة.  
(د) القواعد الإدارية

٢٣/ تجد الاستراتيجية السلوكية للفاعلين تبريرها في :

أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات

تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في الحكم والثقافة

- (أ) الحكم والثقافة.  
(ب) الحكم والسلطة.  
(ج) الحكم والتفويض.  
(د) الحكم والتحفيز.

٢٤/ لا يستطيع الفاعل ان يسيطر من خلال:

- (أ) امتلاكه لمعلومة حاسمة.

- (ب) السلطة الرسمية.  
(ج) السلطة غير رسمية.  
(د) مهارته وكفائته.

٢٥/ في مجال المنظمات اهتم علماء الاجتماع بـ :

- (أ) الفاعلين داخل المنظمة.  
(ب) الفاعلين خارج المنظمة.  
(ج) أصحاب القرار داخل المنظمة.  
(د) اصحاب المصلحة.

٢٦/ ترى نظرية الفاعلين ان :

- (أ) الفاعلين يكونون في قمة المنظمة.  
(ب) المشكلة لا تحدد الفاعلين.  
(ج) الفاعلين لا يخرجون من مستوى معين.  
(د) المشكلة تحدد الفاعلين.

٢٧/ ترى نظرية الفاعلين ان في مشكلة معينه :

- (أ) لا يتدخل كل افراد المؤسسة.  
(ب) يتدخل كل افراد المؤسسة .  
(ج) يتدخل كل الفاعلين في المنظمة.  
(د) يتدخل أصحاب القرار في المنظمة.

٢٨/ السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون في المنظمة تهدف الى :

- (أ) حماية مصالح المؤسسة .  
(ب) حماية مصالح المديرين.  
(ج) حماية مصالحهم.  
(د) حماية مصالح المنفذين.

٢٩/ تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة الى :

- (أ) استراتيجية وتشغيلية.

(ب) ثابتة ومتغيره .

(ج) رسمية وغير رسمية.

(د) قوية وضعيفة.

٣٠/ ما يفسر كيفية تشغيل المنظمات هي القواعد :

(أ) استراتيجية وتشغيلية.

(ب) ثابتة ومتغيره .

(ج) رسمية وغير رسمية.

(د) قوية وضعيفة.

## .. المحاضرة الثانية عشر ..

١/ ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :

(أ) العناصر التكنولوجية

(ب) العناصر التاريخية

(ج) العناصر الاقتصادية

(د) العناصر الاجتماعية

٢/ من قال أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا هو :

(أ) Herzberg

(ب) Mintzberg

(ج) Mc Gregor

(د) Mc Douglas

٣/ ليس من شأن إثراء المهام أنه task enrichment ] :

إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment

- يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد.
- يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد.

(أ) يعطي حرية أكبر للأفراد.

(ب) يمنح مسؤولية أكبر للأفراد.

(ج) يساعد على إرضاء الأفراد.

(د) يمنح رواتب وعلاوات أكبر للأفراد.

٤/ بعد تقديم نظريته قال HERZBERG : أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل

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.

(أ) الرضا.

(ب) عدم الرضا.

(ج) التحفيز.

(د) القيادة.

٥/ من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

(أ) منظمات مؤهلة.

الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن

- تقاسم المعارف
- تحسين التأهيل .... ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة».

- (ب) منظمات معززة.  
(ج) منظمات معلمة.  
(د) منظمات محاربة

٦/ ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمات:

- (أ) العناصر التكنولوجية.  
(ب) العناصر الاقتصادية.  
(ج) العناصر الاجتماعية.  
(د) العناصر الإعلامية.

٧/ الذي يرى أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها هو:

- (أ) ARGYRIS  
(ب) MINTZBERG  
(ج) ZARIFIAN  
(د) SIMON

**يرى ZARIFIAN**

- أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها.
- لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة.

٨/ في مجال الإنتاج، ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت:

- (أ) TPS  
(ب) TDS  
(ج) MTS  
(د) STS

**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 ← ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل.
- تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الانظمة الالكترونية ) يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة.

**العناصر الاقتصادية**

- تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبير.
- سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة.

**العناصر الاجتماعية واهمها**

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

٩/ لفهم التطورات الحديثة، لا نلجأ عموماً إلى:

- (أ) العناصر التكنولوجية.  
(ب) العناصر الاقتصادية.  
(ج) العناصر الاجتماعية.  
(د) العناصر الإدارية.

١٠/ يعطي نموذج Toyota للعمال :

- (أ) مكافآت كبيرة.  
(ب) مسؤولية كبيرة.  
(ج) حرية كبيرة في اتخاذ القرار.  
(د) أوقات كبيرة للراحة

١١/ يرى HERZBERG أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من

**نظرية HERZBERG**

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

- (أ) تحفيز الأفراد.  
(ب) تحسين القيادة.  
(ج) تحسين الاتصال.  
(د) تحسين التنسيق

## ١٢ /نمط الإنتاج الذي ظهر في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت هو:

في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الانتاج في الوقت.  
نموذج تويوتا للإنتاج **Toyota Production System-TPS** أدى إلى انتقال من نموذج  
FORD إلى نموذج **Toyota** .. نموذج **Toyota** يعطي للعمال **مسؤوليات كبيرة**.

- (أ) TPS
- (ب) PST
- (ج) STP
- (د) PTS

### الأشكال الجديدة للعمل

توسيع العمل " يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين و يهدف إلى محاربة الملل من العمل.  
إثراء العمل " جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد.  
الجماعة " تمثل الجماعة نمطا جديدا للعمل .. هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي.. حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع...

### ١٣/لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل:

- (أ) المناصب الفردية للعمل.
- (ب) توسيع العمل.
- (ج) إثراء العمل.
- (د) لجماعة.

### ١٤ /أدت التطورات الحديثة للمنظمات إلى ظهور بعض السياسات المتقاربة حسب قطاع النشاط , ليس من هذه السياسات:

سياسات الليونة (المرونة)  
تظهر في أكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب،....)  
سياسات الإنتاجية  
حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على المعرفة والانتاجية المعرفية.  
سياسات الجودة  
حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

- (أ) سياسة الليونة.
- (ب) سياسة الإنتاجية.
- (ج) سياسة الجودة.
- (د) سياسة التسويق.

### ١٥ /ليس ضمن عناصر التطورات الحديثة المنظمات :

- (أ) العناصر البيئية.
- (ب) التكنولوجيا.
- (ج) الاقتصادية.
- (د) الاجتماعية

كل الشكر للأخ رضوان ولـ الطموح عنوان ونسيم الصبا و بو رضا  
ومشرفتنا العزيزة بوسي كات (lavender)

أحوكم Moubark

مراجعة نهائية لنظرية المنظمات ..

**أسسسوم ..**