

المحاضرة الأولى

" المدير - المعارف الإدارية - المنظمة " هي العناصر التي تقوم عليها :

- أ) نظرية المنظمات
- ب) هيكلية المنظمات
- ج) إستراتيجية المنظمات
- د) توسعة المنظمات

تتكون إدارة المنظمات من 3 عناصر هي :

- أ- مدير - منظمة - إحتياجات العاملين
- ب- مدير - موظف - منظمة
- ت- مدير - معارف إدارية - منظمة
- ث- موظف - منظمة - إنتاجية

تتكون إدارة المنظمات من 3 عناصر هي:

- أ- مدير- منظمة- إحتياجات العاملين
- ب- مدير- موظف- منظمة
- ج- مدير- معارف إدارية- منظمة
- د- موظف- منظمة - إنتاجية

من أهم مزايا المنظمات:

- أ- أن لها تواجد كبير و ارتباط وثيق بالحياة اليومية للناس
- ب- لا يوجد للمنظمات أهمية في حياة الناس
- ج- فقط المنظمات الكبيرة لها تأثير على حياة الناس
- د- المنظمات أيأ كان حجمها ليس لها ارتباط بحياة الناس

تظهر المنظمات في أشكال مختلفة:

- أ- مؤسسات اقتصادية- مؤسسات حكومية- منظمات إجتماعية- منظمات دولية
- ب- منظمات دولية- منظمات غير حكومية- مؤسسات اقتصادية- مؤسسات حكومية
- ج- مؤسسات اقتصادية- منظمات دولية- مؤسسات حكومية- منظمات معرفية
- د- منظمات دولية- مؤسسات اقتصادية- مؤسسات محاكاة - منظمات غير حكومية

من مهام المنظمات:

- أ- توفر فرص عمل للأفراد
- ب- تكون معزولة عن المجتمع الخارجي
- ج- تكون مكتفية ذاتياً بإمكانياتها لا تحتاج للبيئة الخارجية
- د- لا تطور منتجاتها التالفة الصنع

نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في :

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

نظرية المنظمات هي:

- أ- مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية البيانات و المعلومات
 ب- مجموعة من النظريات التي تبحث في تجميع البيانات عن المنظمات
 ج- مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية و تنظيم المنظمات
 د- مجموعة من النظريات التي تبحث في تنظيم البيانات

1. المنظمة باللغة الإنجليزية هي:

- أ- CULTURE
 ب- COUNTRY
 ج- ADMINISTRATION
 د- ORGANIZATION

2. تتكون المنظمة من 4 عناصر هي:

- أ- مجموعة أفراد- مجموعة وسائل- قواعد و إجراءات- تقسيم العمل
 ب- مجموعة أفراد- بيئة خارجية- ملاك- مساهمين
 ج- مجموعة وسائل- مجموعة أفراد- تقسيم العمل- ملاك
 د- مجموعة أفراد- مجموعة وسائل- قواعد و إجراءات- تكنولوجيا

يعتبر تقسيم العمل من:

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

ليس من العناصر المكونة للمنظمة: 2

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



ليس من العناصر المكونة للمنظمة :

- أ) مجموعة أفراد
- ب) مجموعة وسائل
- ج) تقسيم العمل
- د) تنسيق العمل

ليس من عناصر المنظمة:

- أ) المشاريع
- ب) القواعد والاجراءات
- ج) الافراد
- د) الوسائل

ليس من عناصر تعريف المنظمة أنها :

1. مجموعة الإجراءات
2. مجموعة الأفراد
3. مجموعة الوسائل
4. مجموعة الخطط المتتالية

المحاضرة الثانية

لم تتطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث - : واجب
لم تعرف المؤسسات تطورا عبر التاريخ من حيث :

- (أ) الحجم
(ب) طريقة العمل
(ج) الملكية
(د) **السعى وراء الربح**

من قدم صورا تشبيهية للمنظمة هو:

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

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 انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيها
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تعبير، إرهاب، لا شعور...	سلطة، حكم، فاعلين، مصالح، ديمقراطية..	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	خليفة، نظام	التحكم، الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية الإدارة	إدارة عامة، إدارة هـ. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة هـ. بشرية	نظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة، الإنتاج، المحاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

قدم MORGAN (مورجان) صورة للمنظمة على أنها كيان حي- هنا التشبيه:

- أ- ميكانيكي
ب- سلوكي
ج- **بيولوجي**
د- انثروبولوجي

المحاضرة الثالثة

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية:

- أ- ماكس ويبر MAX WEBER
- ب- هنري فورد HENRI FORD
- ج- هنري فايول HENRI FAYOL
- د- **كريس أرجرس CHRIS ARGRIS**

واحد من أبرز رواد نظرية العلاقات الإنسانية:

- أ- **ألتون مايو Elton Mayo**
- ب- هيرزبيرج Herzberg
- ت- مينتزبيرج Mintzberg
- ث- ويليامسون Williamson

ليس من أبرز مؤسسي المدرسة الكلاسيكية :

- أ) Fayol
- ب) Taylor
- ج) Ford
- د) **Mayo**

أبرز ما ظهر في الفكر الإداري مطلع القرن العشرين:

- أ- النظرية الموقفية
- ب- **النظريات التقليدية**
- ج- النظريات الحديثة
- د- نظرية النظم

تعني " ONE BEST WAY " أن هناك طريقة واحدة لـ :

- أ) لإتخاذ القرار
- ب) **لتنظيم المؤسسة**
- ج) لتدريب العمال
- د) لتخطيط العمل

أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية النظريات التقليدية تحت هذه التسمية (النظريات التقليدية) نجد كلاً من ..

- النظرية الكلاسيكية.
- نظريات العلاقات الإنسانية.
- تنطلق النظريات التقليدية من الفكرة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق هدف كما أن الأفراد يحاولون تحقيق هدف ما.
- الهدف هو المحفز للمنظمة وللأفراد.
- كما تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة

‘ONE BEST WAY’ تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات.

تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية ان هناك :

- (أ) ادارة واحدة لكل بلد
 (ب) اكثر من ادارة في كل بلد
 (ج) **طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة**
 (د) اكثر من طريقة مثلى لادارة المنظمات

تنطلق النظريات التقليدية بفرضية أن هناك:

- أ- طريقتين مثلى لتنظيم المنظمة
 ب- **طريقة واحدة مثلى لتنظيم المنظمة**
 ج- لا توجد طريقة مثلى لتنظيم المنظمة
 د- توجد مجموعة من الطرق المثلى لتنظيم المنظمة

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

كان ظهور 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**

تنتمي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

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

من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل: 2

- (أ) **Ford** (و Taylor)
 (ب) Fayol (التنظيم الاداري)
 (ج) Weber (التنظيم الاداري)
 (د) Coase

يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

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

من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة: 2

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

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).

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية ..



ينتمي Weber إلى:

- (أ) التنظيم العلمي للعمل
(ب) التنظيم الإداري للمنظمة
 (ج) التخطيط الشرعي للإدارة
 (د) التنظيم السلطوي للإدارة

مؤسس النظرية الكلاسيكية – صاحب مدرسة الإدارة العلمية و يقب بأبي الإدارة الحديثة:

- أ- ماكس فيبر MAX WEBER
 ب- هنري فايول HENRI FAYOL
 ج- ديفيد ريكاردو DAVID RICARDO
 د- **فريدريك تايلور FREDRICK TAYLOR**

الانتاج وورش الانتاج يمثلان:

- (أ) الاهتمام الأكبر لـ Taylor**
 (ب) عنصرا من عناصر الإدارة العلمية
 (ج) واحدا من مبادئ الإدارة العلمية
 (د) واحدة من وظائف الإدارة

من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم 2:

كان يعتقد إن الأفراد :

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

لم يكن TAYLOR يعتقد ان الافراد :

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

بالنسبة للأفراد , لم يكن Taylor يعتقد :

1. أنه يجب توجيههم و مراقبتهم
 2. أنهم لا يحبون العمل و إنما يعملون من أجل العيش
 3. **أنهم يحبون تحمل المسؤولية**
 4. أنه يجب مكافنتهم

أهم اسهامات تايلور TAYLOR في نظرية المنظمات:

أ- التنظيم المبرمج

ب- هيكلية البيانات

ج- الاهتمام بالإنسان

د- التنظيم العلمي للعمل

يعود التنظيم العلمي للعمل لـ:

أ) Fayol

ب) Taylor

ج) Mayo

د) March

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات 2:

أ) التنظيم العلمي للعمل.

ب) الإدارة العملية للمؤسسات.

ج) التنظيم الإداري للعمل.

د) التنظيم الإداري للمؤسسات.

التنظيم العلمي للعمل هو أهم ما قدمه :

أ) Taylor

ب) Fayol

ج) Weber

د) Ford

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

أ) Fayol

ب) Taylor

ج) Mayo

د) March

يعد حسن اختيار العمال وتدريبهم من بين :

أ) متطلبات التنظيم العلمي

ب) مقومات الإدارة الظرفية

ج) شروط نظرية القرار

د) عوامل التحفيز الحديثة

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

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..
1. حسن اختيار العمال وتدريبهم .. يجب أن يكون العامل مناسبًا للعمل.
2. 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.

تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة

- السلطة السلمية.
- السلطة الوظيفية.

3. العمل بالقطعة .. كل ما كان المرودود (عدد القطع) مرتفعا كلما زادت المكافأة.

← ربط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للزرد في المنظمات

4. 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 سائدا في عصره نظرا لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء.

كان منهجة المنهج التجريبي ..

1- الملاحظة. 2- الترتيب. 3- التحليل. 4- استنباط القوانين والقواعد.

قسم TAYLOR العمل عمودياً بين :

- (أ) المخططين والمنفذين
(ب) المصممين والمنفذين
 (ج) الإدارة العليا والإدارة الدنيا
 (د) المشرفين والمرؤوسين

يتم تقسيم العمل عند TAYLOR أفقياً بـ :

- (أ) تجزئة النشاط إلى وظائف
 (ب) تقسيم المصنع إلى ورش
 (ج) تقسيم الورشة إلى مساحات عمل
(د) تجزئة العمل إلى مهام صغيرة

عند TAYLOR وفي حالة العمل بالقطعة :

- (أ) لا ترتبط المكافأة بالمرود
(ب) كل ما كان المرود مرتفعاً زادت المكافأة
 (ج) ترتبط المكافأة بالأقدمية والخبرة
 (د) لكل العمال نفس المكافأة

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

من كان يعتقد أن المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة:

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

من كان يعتقد أن تحفيز العمال يتم من خلال المكافأة المادية وحدها هو :

1. Fayol
2. Taylor
 3. Mayo
 4. March

ربط المكافأة بالإنتاج تعني:

- أ- **المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة**
 ب- بيئة المنظمة هي المحفز للفرد في المنظمة
 ج- العلاقات مع الزملاء هي المحفز للفرد في المنظمة
 د- العلاقات مع الرؤساء هي المحفز للفرد في المنظمة

يتم العمل TAYLOR حسب :

- (أ) تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل
 (ب) بالتعاون مع المرؤوسين لضمان إنتاجية العمل
 (ج) بالتعاون مع الزملاء لضمان أفضل طريقة للقيام بالعمل
 (د) تحت رقابة الخبراء للتأكد من تحقيق الأهداف

إنطلق تفكير TAYLOR من الإعتقاد إن هناك :

- (أ) طرق عمل يجب تعميمها على كل عمال المؤسسة
 (ب) عدد من العمال لا يمكن تجاوزه في المؤسسة
 (ج) قوانين طبيعية تخص تنظم العمل يمكن إكتشافها
 (د) كيفية مثلى لتنظيم الورشة في المؤسسات

انطلق Taylor من الاعتقاد ان هناك:

- (أ) قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل
 (ب) قوانين علمية تحكم حجم المنظمة
 (ج) قوانين طبيعية تخص المدير
 (د) قوانين علمية تحكم عمل المدير

في نظرية TAYLOR :

- (أ) المشرف مطالب بالتنفيذ مع العامل
 (ب) العامل ليس مطالب بالمبادرة وانما بالتنفيذ
 (ج) المخطط مطالب بالتفكير على المدى الطويل
 (د) لا شيء مما سبق

من نقائص نظرية TAYLOR إنها :

- (أ) تعتقد ان المنظمة نظام مفتوح
 (ب) ترى ان للمنظمة ذاكرة
 (ج) تعتقد ان المنظمة تتعلم مع الوقت
 (د) لا تأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

إسهامات Ford في نظرية المنظمات طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير. تمثل هذا التطوير خاصة في:

1. المكننة.
2. عقلانية العمليات.
3. معيارية المكونات.
4. خطوط الإنتاج.

من أهم ما اضافهُ Ford:

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

هنري فورد له اسهامات في النظرية الكلاسيكية منها:

- أ- تحسين طرق الإنتاج
- ب- تفويض السلطة
- ج- العلاقات مع الزملاء
- د- الهيكل التنظيمي

من نقائص إسهامات Ford: 2:

من النقائص التي تلاحظ في 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.

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 جزءاً من سوق شركة Ford.

الذي تم انتقاده على أنه كان يهتم بعملية الإنتاج وليس المنتج ذاته هو :

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

كان عمل Fayol :

- أ) يدور حول الأمن والسلامة في المنظمات
- ب) غير منصب على ورشات الإنتاج
- ج) مخصصاً لفهم السلطة في المؤسسات
- د) تمحور حول دراسة العمل

إنصب اهتمام Fayol على:

- أ) الأفراد فقط
- ب) المؤسسة ككل
- ج) ورشات الإنتاج فقط
- د) قطاع المؤسسة

كان Fayol يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

1. كيفية تنظيم المؤسسات.
2. كيفية التنسيق بها.
3. تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.

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

إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات ..

أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

1. **حصر أنشطة المؤسسة** والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية.
2. **حصر وظائف الإدارة** وعددها خمسة ووظائف هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف).
3. **إعداد مبادئ للإدارة** وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها وحدة القيادة - خط السلطة - العدل - الانضباط - المبادرة.

ليس من إسهامات Fayol:

- أ) حصر أنشطة المؤسسة
- ب) حصر وظائف الإدارة
- ج) إعداد مبادئ للإدارة
- د) **إعداد طرق ومعايير العمل**

ليس من ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

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

لا يدخل ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol :

1. الوظيفة التقنية
2. **وظيفة الموارد البشرية**
3. وظيفة المحاسبة
4. الوظيفة الأمنية

لم يدخل ضمن وظائف المؤسسة التي حصرها Fayol :

- أ) التجارية
- ب) الأمنية
- ج) التقنية
- د) **الإدارية**

يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى:2

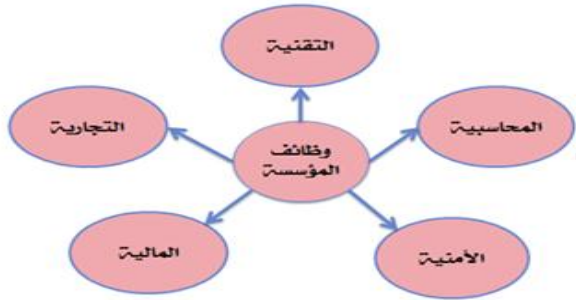
- أ) Taylor
- ب) Mayo
- ج) **Fayol**
- د) Weber

ليس من ضمن وظائف الإدارة التي حددها Fayol:

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

من حصر وظائف الإدارة هو:2

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



حصر **FAYOL** أنشطة المؤسسة في :

- أ) 3 وظائف
- ب) 4 وظائف
- ج) **5 وظائف**
- د) 6 وظائف

حصر **FAYOL** وظائف الإدارة في :

- أ) 3 وظائف
- ب) 4 وظائف
- ج) **5 وظائف**
- د) 6 وظائف

تم إعداد مبادئ الإدارة من طرف:

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

من حدد **14** مبدأ للإدارة هو: 2:

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

من اسهامات **Fayol** أنه قدم :

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

أعد هنري فايول **HENRI FAYOL** في مبادئ الإدارة و التنظيم:

- أ- 5 مبادئ
- ب- 7 مبادئ
- ج- **14 مبدأ**
- د- 21 مبدأ

المحاضرة الرابعة

Max WEBER 1864-1920 (ماكس فيبر).

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

كان Max Weber:

- أ) مهندس
- ب) عالم نفس
- ج) عالم اجتماع
- د) عالم أحياء

إسهامات Max WEBER

من أهم إسهاماته أنه ..

1. فرق بين الحكم والسلطة
 - الحكم (power): قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة أخرى (الحكم يحمل مفهوم القوة).
 - السلطة (authority): قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعاً (السلطة لا تحمل مفهوم القوة).

من إسهامات Max Weber أنه فرق بين:

- أ) الإدارة والملكية
- ب) السلطة والإدارة
- ج) السلطة والملكية
- د) السلطة والحكم

من أهم ما ساهم به WEBER في مجال المنظمات أنه فصل بين:

1. الإدارة والملكية
2. السلطة والإدارة
3. السلطة والملكية
4. السلطة والحكم

من أهم إسهامات Weber انه فرق بين

- أ. الحكم والسلطة
- ب. الإدارة والملكية
- ج. الإدارة والسلطة
- د. الإدارة والحكم

حدد ماكس ويبر MAX WEBER صاحب نظرية البيروقراطية 3 أنواع للشرعية هي:

- أ- المسؤولية - السلطة - البيئة
- ب- الكارزمية- التقليدية- القانونية
- ج- البيئة- الكارزمية- القانونية
- د- القانونية- الكارزمية- المحاسبية

سؤال: ما الذي يجعل السلطة ممكنة؟

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

سؤال: من أين تأتي الشرعية؟

2. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكارزمية .. الشرعية التقليدية .. الشرعية القانونية.

- الشرعية الكارزمية: 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).

ليس من أنواع الشرعية التي حددها:

2 Weber

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

ليست من أنواع الشرعية في المنظمة:

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

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

النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية هي

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

من دراساته توصل Weber إلى أن هناك :

- (أ) نوعين من السلطة
(ب) 3 أنواع من السلطة
 (ج) 4 أنواع من السلطة
 (د) 5 أنواع من السلطة

مما توصل اليه max Weber انه

- أ. يدافع على السلطة الكاريزمية
 ب. يحبذ السلطة التقليدية
ج. يرفض السلطة الكاريزمية
 د. يرفض السلطة العقلية

3- استنبط ثلاثة أنواع من السلطة .. السلطة الكاريزمية .. السلطة التقليدية .. السلطة القانونية

○ السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) : مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبه وهذه السلطة غير مستقرة ولا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة.

Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية.

○ السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقاليدية) : لا تقوم على منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير ثابتة وهذه 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.

يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي

يقوم على:

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

لا يرفض Weber :

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

Max Weber يفضل السلطة:

- (أ) العقلية
- (ب) الكاريزمية
- (ج) البطولية
- (د) التقليدية

يفضل ماكس ويبر MAX WEBER واحدة فقط من أنواع السلطة هي:

- أ- السلطة التقليدية
- ب- السلطة الكاريزمية
- ج- السلطة القانونية
- د- السلطة الغير رسمية

من أبرز المؤسسين للنظرية البيروقراطية الكلاسيكية:

- أ- ألتون مايو MAYO
- ب- سيمون SIMON
- ج- ماكس ويبر WEBER
- د- آرقريس ARGRIS

إقترح البيروقراطية: واجب

من جاء باقتراح البيروقراطية هو :

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

يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على :

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

"المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية " هل هذا:

- 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.

- (أ) مبدأ من مبادئ البيروقراطية
 (ب) واحد من أسس السلطة التقليدية
 (ج) العنصر الأساسي للديموقراطية
 (د) شرط من شروط السلطة الكاريزمية
- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية جاء :
 (أ) مدرسة العلاقات الانسانية

- (ب) البيروقراطية
 (ج) الادهورقراطية
 (د) الليبرالية

ليس من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber 2

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

ليس من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب WEBER إن :

- (أ) يوظف الفرد على أساس عقد
 (ب) يتم التوظيف على أساس المهارات
 (ج) توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل
 (د) ليس للمشرف المباشر الحق في قرار الترقية

وجود إجراءات مكتوبة في المنظمة من مبادئ :

- (أ) الديمقراطية
 (ب) الاتوقراطية
 (ج) الادهورقراطية
 (د) البيروقراطية

ليس من نقائص النظرية البيروقراطية:

- نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER.
- (1) يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.
 - (2) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
 - (3) إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).
 - (4) إغفال العلاقات بين المنظمة وبينتها.

- (أ) إغفال العلاقة بين الإنتاج والإنتاجية.
 (ب) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
 (ج) إغفال العلاقات الإنسانية
 (د) إغفال العلاقات بين المنظمة وبينتها

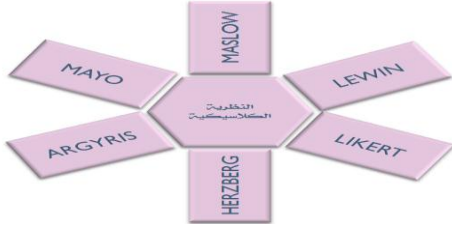
من نقائص النظرية البيروقراطية عند WEBER :

- (أ) إهمال الكثير من حاجات الأفراد
 (ب) التركيز على العلاقات بين المنظمة وبيئتها
 (ج) التركيز على العلاقات الإنسانية
 (د) لا شيء مما سبق

من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

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

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..



ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية:2

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

ظهر دور العلاقات الإنسانية في تحسين إنتاجية المؤسسة اثر تجارب:

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

اشتهر — بتجربة ويسترون إليكتريك WESTERN ELECTRIC في مصانع هوثورن Hawthorne:

- أ- دوغلاس ماكريجور DOUGLAS MCREGOR
 ب- أبراهام ماسلو IBRAHAM MASLOW
 ج- ألتون مايو ELTON MAYO
 د- كريس أرجريس CHRIS ARGRIS

ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات:2

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

من أهم ما ساهم به Mayo 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 للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

اهتم Lewin بـ :

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

من اهم ماضافه kurt lewin ان القيادة الديمقراطية

أ. حركية الجماعات

- ب. تحفيز الافراد
- ج. الاتصال الفعال
- د. التحفيز الحديث

كيرت لوين KURT LEWIN هو صاحب نظرية:

أ- حركية الجماعات

- ب- نظرية التعلم
- ج- هرمية الحاجات الإنسانية
- د- البيروقراطية

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.

Kurt LEWIN 1890-1947

- عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا.
- اهتم بالجماعات في المؤسسة.
- تأثر بنظرة الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية.
- من أهم ما أضافه لنظرية النظم..
- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
- حركية الجماعات (group dynamics).
- نظرية للقيادة.

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.

من اسهامات Lewin انه اقترح :

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

من ساهم في نظرية القيادة هو :

- أ) Kurt Lewin
- ب) Elton Mayo
- ج) Chris Argyris
- د) Henry Fayol

قترح Kurt Lewin :

- (أ) **3 أساليب للقيادة.**
 (ب) 4 أساليب للقيادة.
 (ج) 5 أساليب للقيادة.
 (د) 6 أساليب للقيادة.

ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin 2

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

في القيادة الديمقراطية :

- (أ) يوجه القائد العمل بالأوامر
 (ب) **القائد يقترح و يشارك**
 (ج) القائد يقرر باستعمال الأسلوب العلمي
 (د) لا شيء مما سبق

في قيادة (أترك يعمل) :

- (أ) ليس للقائد أدنى اهتمام بالعمل
 (ب) **ليس للقائد علاقة بالجماعة تقريباً**
 (ج) كل ما سبق
 (د) لا شيء مما سبق

القيادة الديمقراطية :

- (أ) جيدة لكن نتائجها غير مرضية
 (ب) **تتميز بنتائج أفضل من غيرها**
 (ج) مرضية فقط على مستوى العلاقات الإنسانية
 (د) كل ما سبق

يرى kurt lewin ان القيادة الديمقراطية

- أ. **تتميز بنتائج أفضل من غيرها**
 ب. تتميز ببرعه تحسين اداء
 ج. لاتضمن دائماً نتائج أفضل من غيرها
 د. تضمن دائماً رفع الانتاج

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 له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريباً.
 ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

حسب نتائج تجربة لوين LEWIN في القيادة تعتبر — أفضل من غيرها:

أ- القيادة التكنوقراطية

ب- القيادة الديموقراطية

ج- القيادة التوجيهية

د- القيادة المركزية

2 من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو:

أ) Burns

ب) Mayo

ج) Lewin

د) Argyris

قدم Argyris نظرية :

أ) حول التعلم.

ب) حول التعليم.

ج) حول السلوك.

د) حول العدل

CHRIS ARGYRIS يهتم بـ :

أ) التعلم

ب) أساليب القيادة

ج) الأساليب الكمية

د) الحلول المثلى

من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات :

أ) نظريات التعلم.

ب) نظريات التطور.

ج) نظريات التأقلم.

د) نظريات التوسع

المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات في

أ. المنظمة المتعلمة

ب. المنظمة الذكية

ج. المنظمة المتطورة

د. المنظمة الرشيدة

أهم إسهامات كريس ارجريس Chris Argris هي :

- أ- المنظمة المتعلمة
- ب- المنظمة المغلقة
- ت- المنظمة المفتوحة
- ث- المنظمة المركزية

الذي أعد نظرية التعلم هو :

أ) Mayo

ب) Coase

ج) Argyris

د) Lewin

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 :

- أ) تتعلم من خبرتها
- ب) تتعلم من تجربتها
- ج) تستفيد مما إكتسبته من مهارات
- د) كل ما سبق

من اهم مساهمات Chris Argyris في نظرية المنظمات؟:

أ. المنظمة المتعلمة

ب. المنظمة الذكية

ج. المنظمة المتطورة

د. المنظمة الرشيدة

أهم اسهامات كريس آر جريس CHRIS ARGRIS هي:

أ- المنظمة المتعلمة

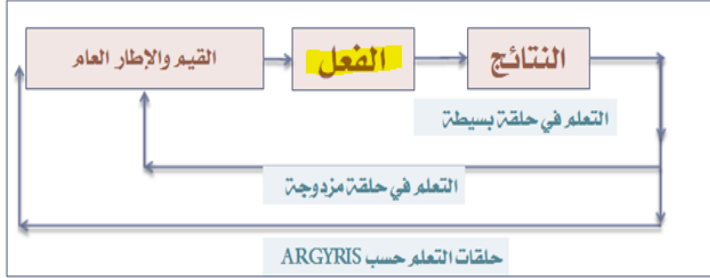
ب- المنظمة المغلقة

ج- المنظمة المفتوحة

د- المنظمة المركزية

حلقات التعلم حسب آر جريس ARGRIS هي:

- أ- القيم و الاطار العام – ردة الفعل- النتائج
- ب- القيم و الاطار العام – التعلم – التغذية العكسية
- ج- القيم و الاطار العام – الفعل- النتائج
- د- التغذية العكسية- الفعل- ردة الفعل



التعلم في حلقة بسيطة يكون من خلال:

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

من أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- أ- اعتبارها العاملين كالألات يمكن معاملتهم بطريقة نمطية
- ب- إهمالها للجانب الاجتماعي و السيكولوجي لسلوك الأفراد
- ج- عدم اهتمامها بالروح المعنوية للعاملين
- د- عدم الأخذ بعين اعتبار لبيئة المنظمة

المحاضرة الخامسة

الشيء الظرفي حسب النظرية الظرفية هو:

- أ- يحصل حتماً
- ب- قد يحصل و قد لا يحصل
- ج- غالباً لا يحصل
- د- حصوله مستحيل

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

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

من جاء بالتصور الذي مفاده أن "هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة بيئتها" هما "

- أ. Marsh و Cryer
- ب. Lorsch و Lawrence
- ج. Stalker و Burns
- د. Means و Berle

من يعتقد أن "هيئة المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة بيئتها" هما:

1. Woodward , Chandler
2. Lawrence , Lorsch
3. Burns , Stalker
4. Cyert, March

حسب Lorch & Lawrence فإن هيكلية المنظمة أمر نسبي ينتج عن:

- أ) تعزيز المنظمة قدرتها التنافسية
- ب) تحسين المؤسسة ظروف إنتاجها
- ج) تفاعل المنظمة بيئتها
- د) تقليص المؤسسة تكاليف إنتاجها

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

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

" هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها" هذا المنظور أدى إلى :
هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة :

- (أ) تطور النظرة البيئية
(ب) ظهور نظرية العلاقات الانسانية
(ج) ظهور نظرية الظرفية
(د) الغاء نظرية القرار

للبيئة تأثير على الهيكلية عند :

- (أ) مدرس العلاقات الانسانية
(ب) نظرية البيئة
(ج) نظرية الظرفية
(د) التنظيم العلمي للعمل

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

- ما هي أفضل هيكلية 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 مناقضا تماما.
 - مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence و Lorsch** في 1967.
 - أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية **Contingency theory**

- (أ) 1965
(ب) 1966
(ج) 1967
(د) 1968

محصلة نتائج النظرية الظرفية أنه :

- أ- توجد هيكلية واحدة مثلي للتنظيم
ب- لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.
ت- 3-توجد 3 هياكل فقط للتنظيم.
ث- لا توجد هيكلية للمنظاماد .

توصلت نظرية الظرفية إلى الخلاصة إنه :

- (أ) توجد هيكلية صالحة لكل الحالات
(ب) توجد هيكلية صالحة لكل الأزمنة
(ج) توجد هيكلية صالحة لكل الأماكن
(د) لا شيء مما سبق

الاتجاه الذي يرى بأن النتائج المتوصل إليها من قبل بعض مدارس الإدارة، لا تعتبر بالضرورة صالحة مكاناً و زماناً، لكنها قد تكون صحيحة ضمن ظروف معينة، هو:

- أ- النظرية الظرفية
ب- النظرية الكلاسيكية
ج- النظرية الكمية
د- نظرية العلاقات الإنسانية

من يرى انه على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها هي:

(أ) نظرية الظرفية.

(ب) النظرية الكلاسيكية.

(ج) نظرية العلاقات الإنسانية.

(د) نظرية البيئة.

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه..

1. لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن

مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.

2. هناك تفاعل مع البيئة.

3. على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.

- أصبح ينظر للمنظمة على أنها كان يعيش في بيئة.

- نظرية الظرفية : ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي

تواجهها .. وهذه الظروف تسمى عوامل الظرفية

contingency factors

حسب نظرية الظرفية

أ. تتوقف هيكله المنظمة على ظروف الادارة

ب. تأتي استراتيجيه المنظم وفقا لهيكلتها

ج. تأتي هيكله المنظمة وفقا لاستراتيجيتها

د. ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها

ركزت دراسة Lawrence & Lorsh على العلاقة بين :

(أ) درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة.

(ب) حدة المنافسة وحجم المنظمة.

(ج) مستوى مهارات المنظمة وتنظيمها.

(د) عوامل الظرفية وهيكله المنظمة.

توصل Lorsh & Lawrence إلى النتيجة أن :

(أ) درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها

(ب) هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله المنظمات

(ج) علاقة المنظمة بسوقها يحدد هيكلتها

(د) هيكله المنظمة تخضع لقرار المدير الأول للمنظمة

ليس من عوامل الظرفية: واجب

(أ) حجم المؤسسة.

(ب) عمر المؤسسة.

(ج) هدف المؤسسة

(د) استراتيجية المؤسسة

ليس من عوامل الظرفية:

(أ) حجم المنظمة.

(ب) عمر المنظمة.

(ج) حصة المنظمة في السوق.

(د) استراتيجية المنظمة.

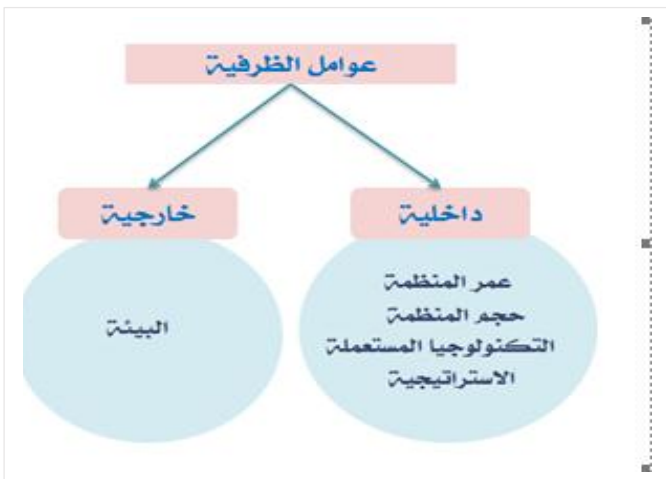
ليس مصنفاً ضمن عوامل الظرفية:

(أ) عمر المنظمة

(ب) البيئة

(ج) التكنولوجيا المستعملة

(د) حجم الإنتاج



يمثل عمر المنظمة واحدا من عوامل:

- (أ) الأقدمية
- (ب) الظرفية
- (ج) الإستراتيجيه
- (د) الأمثليه

من ضمن عوامل الظرفية: 2

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

يمثل عمر المنظمة:

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

عامل الظرفية الخارجي هو:

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

تدخل الاستراتيجية ضمن :

- (أ) ظروف الظرفية
- (ب) عوامل الظرفية
- (ج) شروط الظرفية
- (د) عناصر الظرفية

يعد حجم المنظمة من :

- (أ) عوامل الظرفية
- (ب) عوامل الإنتاجية
- (ج) عناصر الظرفي
- (د) تكاليف الإنتاج

تعتبر نظرية الظرفية حجم المنظمة واحدا من

- أ. العوامل الظرفية الخارجية
- ب. العوامل الظرفية الجانبية
- ج. العوامل الظرفية الداخلية
- د. العوامل الظرفية غير المهمة

تعتبر نظرية الظرفية التكنولوجية واحداً من

- أ. العوامل الظرفية الخارجية
- ب. العوامل الظرفية الجانبية
- ج. **العوامل الظرفية الداخلية**
- د. العوامل الظرفية غير المهمة

تتأثر هيكل المنظمة بـ:

- أ. **المرحلة التاريخية التي تظهر فيها**
- ب. عمر المنظمات المنافسة
- ج. حجم المؤسسات المنافسة
- د. جودة المنتجات

ليس للوقت دوراً في هيكل المنظمات

- أ. عمر المنظمة
- ب. وقت ظهور المنظمة
- ج. تاريخ المنظمة
- د. **عمر المدير**

➤ عمر المنظمة

بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دوراً في كيفية هيكل المنظمات من جانبين :

- 1- **للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكل**
 - كانت هيكل المنظمات في بداية القرن العشرين مثلاً (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن.
 - تحتفظ هيكل المنظمة دائماً بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها.
- 2 - لعمر المنظمة دور في هيكلتها ومع تقدم المنظمة في العمر ..

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

لا يؤدي تقدم المنظمة في العمر إلى:

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

مع تقدم المنظمة في العمر:

- أ. تقل الإجراءات.
- ب. تزيد المبادرات.
- ج. **ينتشر الروتين.**
- د. يقل التعقيد.

استقرار البيئة يساعد على التعود على العمل ومن ثم :

- أ. لا يمكن أن ينتشر الروتين
- ب. تقل الإجراءات
- ج. **ينتشر الروتين**
- د. كل ما سبق

أظهرت الأبحاث إن لحجم المؤسسة علاقة ب :

- (أ) تخطيطها وحجم إنتاجها
 (ب) كمية إنتاجها وتكاليفها
 (ج) عمرها وخبرتها
 (د) **هيكلها وتنظيمها**

يكون تنظيم المؤسسات الصغيرة عموماً :

- (أ) متداخلاً
 (ب) صعباً
 (ج) **بسيطاً**
 (د) قوياً

- **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.

كلما زاد حجم المنظمة كلما :

كلما زاد حجم المؤسسة كلما:

- (أ) زادت فعالية الاتصال.
 (ب) تقلصت المستويات السلمية.
 (ج) تقلص مستوى التخصص.
 (د) **زادت المستويات السلمية**.

كلما زاد حجم المنظمة :

- أ- كلما قلت المستويات الإدارية التدريجية (الهرمية)
 ب- **كلما زادت المستويات الإدارية (السلمية)**
 ت- تبقى المستويات الإدارية كما هي
 ث- كلما قل عدد الموظفين

من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات:2

- **التكنولوجيا**
 اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات **Joan Woodward** 1916-1971.

- (أ) Cgandler
 (ب) Stalker
 (ج) **Woodward**
 (د) Burns

من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات :

- هنا ذكر الإسم بالكامل (أ) **JOAN WOODWARD**
 (ب) ALFRED CHANDLER
 (ج) HERBERT SIMON
 (د) HENRI MINTZBERG

كانت Joan Woodward تبحث في :

- (أ) دور التكنولوجيا في تحديد حجم المنظمات
 (ب) علاقة عملية الإنتاج بتكلفة الإنتاج في المنظمات الحديثة
 (ج) علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات
 (د) علاقة السلطة بالتكنولوجيا في المنظمات

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

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

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

- أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية 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.

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

أهم النتائج في علاقة هيكلية المنظمة بعمليات الإنتاج في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة :

- أ- التنظيم أكثر صرامة
 ب- التنظيم مرن
 ت- التنظيم الشبكي
 ث- التنظيم أكثره رسمي

استخلص شاندلر Chandler صاحب نظرية الإستراتيجية أن :

- أ- للإستراتيجية اثر غير مباشر على تنظيم وهيكلية المنظمات
 ب- الإستراتيجية تضلع فقط في المنظمات كبيرة الحجم
 ت- مع زيادة المؤسسات و زيادة العرض منافسة او صراع في السوق
 ث- مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية و التنظيم

إهتم Chandler بالعلاقة بين

- (أ) الهيكلية والبيئة.
 (ب) الإستراتيجية والبيئة.
 (ج) الهيكلية والإستراتيجية.
 (د) الهيكلية والموارد

لاحظ **Chandler** ان مع كل تغيير في الاستراتيجية :

اشتهر **Chandler** بملاحظته أن مع كل تغيير في الإستراتيجية :

(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.

استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على : 2

(أ) ربحية المؤسسة.

(ب) مكانة المؤسسة في السوق.

(ج) تنظيم وهيكله المنظمات.

(د) قدرة المؤسسة على المنافسة

من استخلص أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على

تنظيم وهيكله المنظمات هو:

(أ) Woodwar

(ب) MINTZBERG

(ج) CHANDLER

(د) BURNS

➤ **الأستراتيجية**

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

بينت دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممرزاً (ضيقاً أفقياً) 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 هيكله المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحق 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 وهيكله المنظمات.

الدراسة التي بينت ان درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها قام بها :

(أ) G Stalker & T Burns.

(ب) Lorsh & Lawrence.

(ج) Joen Woodward.

(د) Mintzberg.

الدراسة الشهيرة التي اتى بها ستوكرز وبيرنز Stalker and Burns عن البيئة تتضمن :

أ- رأس مال له دور في هيكله المنظمات وتنظيمها

ب- الإنتاج يحكم كيفية هيكله المنظمات و تنظيمها

ت- درجة الإستقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات و تنظيمها

ث- السوق يحكم هيكله المنظمات و تنظيمها

ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

(أ) آليات التنسيق تحكم كيفية هيكله المنظمة.

(ب) عدد المكونات يحكم كيفية هيكله المنظمة.

(ج) استقرار البيئة يحكم كيفية هيكله المنظمات.

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

عند نظرية الظرفية مع زيادة عدم استقرار البيئة :

- (أ) يزداد التميز
 (ب) يزداد التخصص
 (ج) يزداد التبسيط
 (د) يزداد الإنتاج

نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.. وقام كل من Lawrence و Lorsh 1967 بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج. تمييز المنظمة .. مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة , يزداد التميز مع زيادة عدم استقرار البيئة. الإدماج .. عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

صاحباً مصطلح التمييز و الاندماج في 1967 هما:

- أ- ستوكرز و بيرنز BURNS and STAKERS
 ب- لورش و لورانس LORASH and LAWRENCE
 ج- وودوارد WOODWAR
 د- مينتزبرج MINTZBERG

الإندماج هو:

- أ- العامل التكنولوجي
 ب- عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة
 ت- الاختلاف في السلوك
 ث- وحدة القيادة

الاندماج هو:

- أ- العامل التكنولوجي
 ب- عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة
 ج- الاختلاف في السلوك
 د- التميز في الإنتاج

المحاضرة السادسة

يعرف منتزبرج Mintzberg الهيكلية على انها :

- أ- مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل تنسيق بينها
 ب- نظام من مدخلات و المعالجة و المخرجات
 ت- السلطة و المسؤولية

يعرف مينتزبرج MINTZBERG الهيكلية على أنها:

- أ- مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها
 أ- نظام من المدخلات و المعالجة و المخرجات
 ب- السلطة و المسؤولية
 ج- وحدة القيادة

3. هناك مقاربتان في إعداد الهياكل هما:

- أ- تشكيلية و حديثة
 ب- كلاسيكية و حديثة
 ج- قديمة و جديدة
 د- كلاسيكية و تشكيلية

الهيكل المصفوفي يسمى أيضاً :

- أ) هيكل حسب المشروع
 ب) هيكل حسب الانتاج
 ج) هيكل بالاقسام
 د) هيكل افقي

يعرف Mintzberg الهيكلية على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها.

أنواع الهياكل ..

مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية وتشكيلية.

1- المقاربة الكلاسيكية

تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من ,, Taylor في .. تقسيم العمل – التخصص في العمل و Fayol

في .. مبدأ وحدة القيادة خاصة.

2- المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في 1982 في كتابه

The structuring of organizations

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة

للمنظمة يحلل المنظمة حسب

1. مكوناتها.
2. العلاقة بين مكوناتها.
3. وزن كل منها في الهيكلية.

يسمى الهيكل المصفوفي :

- أ- هيكل حسب الوظائف.
 ب- هيكل حسب المشروع
 ت- هيكل حسب الاقسام.
 ث- هيكل حسب المنتج

من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في 1982 هو:

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

في 1982 جاء Mintzberg بـ :

- (أ) المقارنة حسب التشكيلات
 (ب) نظرية المنظمات الحديثة
 (ج) نظرية الظرفية
 (د) نظرية المعاملات

لا يحلل Mintzberg المنظمه حسب: 2

- (أ) وظائفها
 (ب) مكوناتها
 (ج) علاقه بين مكوناته
 (د) وزن مكوناتها في الهيكله

في المقارنة حسب التشكيلات لا تحلل المنظمة حسب:

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

ليس من عناصر تحليل المنظمات عند Mintzberg :

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

من خلال العلاقة بين مكونات المنظمة يمكن :

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

يعتبر Mintzberg أن عدد مكونات المنظمة هو :

- (أ) 4 مكونات
 (ب) 5 مكونات
 (ج) 6 مكونات
 (د) 7 مكونات

حدد مينتزبرج Mintzberg مكونات المنظمات _____ مكونات:
 حدد مينتزبرج MINTZBERG مكونات المنظمة في _____ مكونات:

- أ- 10
 ب- 4
 ت- 5
 ث- 3

ليس من مكونات المنظمة حسب Mintzberg 2:

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

تمثل الهيئة التكنولوجية عند Mintzberg واحد من

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

لا يدخل ضمن مكونات المنظمة:

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

ليس من مكونات المنظمة:

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

يمثل الدعم اللوجستي واحداً من :

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

تدخل الهيئة التكنولوجية ضمن :

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

يمثل الخط السلمي عند Mintzberg واحدا من :

- (أ) عوامل الإنتاجية
- (ب) مناطق التنسيق
- (ج) مراكز القرار
- (د) مكونات المنظمة

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

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 و البقاء.

يضم مركز العمليات :

- (أ) العناصر التي تنتج بنفسها أو تساعد على الإنتاج
(ب) الإدارة العليا
(ج) الخبراء
(د) المحللين

يعتبر لب المنظمة حسب مينتزبرج MINTZBERG:

- أ- الدعم اللوجستي
ب- الهيئة التكنولوجية
ج- الخط السلمي
د- مركز العمليات

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

- (أ) الدعم اللوجستي.
(ب) الخط السلمي.
(ج) الخط الأفقي.
(د) المركز العملي او مركز العمليات

القمة الاستراتيجية ..

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

تحتوي القمة الاستراتيجية على:

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

تضم القمة الاستراتيجية حسب مينتزبرج MINTZBERG:

- أ- الإدارة العليا
ب- الإدارة الوسطى
ج- الإدارة الإشرافية
د- الإدارة الدنيا

التي تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة هي :

- (أ) الهيئة التكنولوجية .
(ب) القمة الاستراتيجية .
(ج) الهيئة الشرائية .
(د) الهيئة الادارية .

ما يربط بين القمة الإستراتيجية ومركز العمليات عند Mintzberg هو: -

- أ) الخط الإداري
ب) الخط السلمي
ج) السلم العمودي
د) الخط العمودي

- الخط السلمي ..
▪ يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات.
▪ الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين.

في نظرية مينتزبيرج Mintzberg يربط الخط السلمي :

- أ- الهيئة التكنولوجية بمركز العمليات.
ب- الدعم اللوجيستي بالهيئة التكنولوجية.
ت- القمة الاستراتيجية بمركز العمليات
ث- القمة الاستراتيجية بالدعم اللوجيستي.

الهيئة التي تربط بين القمة الإستراتيجية و مركز العمليات هي :

- أ- العمود الأساسي
ب- العمود المحوري
ت- الخط السلمي

تضم الهيئة التكنولوجية :

أ) المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل

- ب) الفاعلين في المنظمة
ج) أصحاب القرار بالمنظمة
د) الإدارة الوسطى فقط
- الهيئة التكنولوجية ..
▪ تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل.
▪ لا يتبعون للخط السلمي.
▪ لهم اتصال غير رسمي.
الدعم اللوجيستي ..
▪ كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل.

تضم الهيئة التكنولوجية في تشكيلات مينتزبيرج Mintzbe :

أ- المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط و تحليل العمل،

- ب- المحللين والخبراء الذين يقومون بمراقبة العمليات
ت- المحللين والخبراء الذين يشرفون على ابد
ث- المحللين والخبراء الذين يقدمون الدعم اللوجستي

عند Mintzberg الهيئة التي تضم المحللين والخبراء القائمين بالتخطيط وتحليل العمل

- أ- الدعم اللوجيستي
ب- الهيئة التكنولوجية
ت- هيئة الاستشارة
ث- فريق التفكير

الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل هي :

- أ- الدعم اللوجيستي
- أ- الدعم التكنولوجي
- ب- الدعم الفني
- ت- مركز العمليات

الدعم اللوجيستي حسب مينتزبرج MINTZBERG:

- أ- المحللين و الخبراء الذين يقومون بالتخطيط و تحليل العمل
- ب- كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل
- ج- يربط القيمة الاستراتيجية بمركز العمليات
- د- العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على انتاجها

لا يتم التنسيق من خلال:

- أ) الهيئة المشرفة
- ب) اعداد المعايير
- ج) العملاء
- د) التعاون المتبادل

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.

لا يتم التنسيق من خلال:

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

حصر MINTZBERG :

- أ) 6 اليات للتنسيق.
- ب) 7 اليات للتنسيق.
- ج) 5 اليات للتنسيق.
- د) 8 اليات للتنسيق.

في مجال التنسيق بين مكونات المنظمة:

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

حصر مينتزيبرج Mintzberg 5 آليات للتنسيق هي :

- أ- التعاون المشترك, الاشراف الغير مباشر, توحيد اجراءات العمل, توحيد نتائج العمل, توحيد المهارات
- ب- السلطة, المسؤولية, الاشراف المباشر, التعديل المتبادل, الادارة بالاهداف.
- ت- توحيد المهارات, توحيد معايير النتائج, توحيد معايير الاجراءات, التعديل المتبادل, الاشراف المباشر
- ث- الاشراف المباشر, المركزية, التعديل الى توحيد معايير الاجراءات, توحيد معايير النتائج.

لا يتم التنسيق بالمنظمة من خلال :

- أ) توحيد معايير الاجراء
- ب) الاشراف المباشر
- ج) التعديل المتبادل
- د) توحيد أسلوب القيادة

حصر MINTZBERG 5 آليات للتنسيق في المنظمات, يدخل ضمن هذه الآليات

- أ) التعديل المتبادل
- ب) التبادل للخبرات.
- ج) الاشراف غير المباشر.
- د) الرقابة المؤقتة

يمثل التعديل المتبادل : واجب

- أ) واحدا من أساليب التحفيز
- ب) واحد من طرق التنسيق
- ج) واحد من وسائل هيكله المنظمه
- د) طريقة للإتصال

يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين

- أ) جهات من نفس المستوى
- ب) جهات من مستويات مختلفه
- ج) جهه من مستوى أعلى وجهه من مستوى أدنى
- د) جهه من مستوى أدنى وجهه من مستوى أعلى

التعديل المتبادل هو: 2

- 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.

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

التعديل المتبادل هو واحد من :

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

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.

التعديل المتبادل في نظرية مينتزبيرج Mintzberg يعني أن :

- أ- التنسيق يتم بين جهاد من مستويات الا عليا خلال اتصال رسمي
ب- 2-التنسيق يتم بين جهات مختلفة من خارج من خلال اتصال رسمي.
ت- التنسيق يتم بين عدة جهات من مستويات ة من خلال اتصال رسمي.
ث- التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى، من خلال اتصال غير رسمي.

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

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

آليات التنسيق ..

2- الإشراف المباشر

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

يمثل توحيد معايير إجراءات العمل:2

- (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.

آليات التنسيق ..

3- توحيد معايير إجراءات العمل

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

توحيد معايير إجراءات العمل هي

- أ- واحدة من آليات التنسيق
ب- واحدة من بين طرق تحسين الجودة
ت- واحد من نماذج التحسين المستمر
ث- واحد من اساليب وضع المعايير

يمثل توحيد واعداد معايير نتائج العمل عند Mintzberg واحده من- :

- (أ) آليات التخطيط
(ب) آليات الرقابه
(ج) آليات التنظيم
(د) آليات التنسيق

آليات التنسيق ..
4- توحيد معايير نتائج العمل
يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال
(تجاري، صناعي...).

من جاء بتوحيد معايير نتائج العمل هو :

- (أ) Taylor
(ب) Gantt
(ج) Mintzberg
(د) Mayo

من اقترح توحيد التأهيل :

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

آليات التنسيق ..
5- توحيد التأهيل (المهارات)
يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

المسئول عن توحيد معايير اجراءات العمل حسب مينتزبيرج Mintzberg :

- أ- مركز العمليات .
ب- القمة الاستراتيجية.
ت- الهيئة التكنولوجية.
ث- الدعم اللوجستي.

يهدف توحيد التأهيل (المهارات) حسب مينتزبيرج Mintzberg الى :

- أ- 1-ترقية الافراد
ب- نقل الافراد.
ت- بقاء الافراد في نفس الموقع الوظيفي
ث- تحسين مؤهلات الافراد .

يعتبر مينتزبيرج Mintzberg من رواد نظريات المعاصرين :

- أ- الكلاسيكية.
ب- النظم.
ت- الاقتصادية
ث- الظرفية.

واحد من أبرز رواد النظرية الظرفية:

- أ- ألتون مايو ELTON MAYO
 ب- هيرزبيرج HERZBERG
 ج- مينتزبرج MINTZBERG
 د- أبراهام ماسلو IBRAHAM MASLOW

الهيكل الممكنة للمنظمة والتي حددها Mintzberg:

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

تأقلم الهيكلية ..

1. الهيكلية تتأقلم مع البيئة.
 2. التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها.
 3. أفضل هيكلية هي الأنسب نظرا لموارد المنظمة وظروفها وبيئتها.
 4. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.
 5. لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائيا عن هذه الفكرة.
- ✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

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

لا تتميز الهيكلية البسيطة بـ:

- أ) التنسيق من خلال الإشراف المباشر
 ب) التعديل المتبادل
 ج) سيطرة القمة الإستراتيجية
 د) قياده الكارزمية عموما

القمة الاستراتيجية تسيطر في حالة:

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

- 1- الهيكلية البسيطة تتميز بمايلي :
 - التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
 - سيطرة القمة الاستراتيجية.
 - القيادة عموما كارزمية.
 - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

تتميز الهيكلية البسيطة بسيطرة: 2:

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

تتميز الهيكلية البسيطة حسب مينتزبيرج Mintzberg ب :

- أ- سيطرة الدعم اللوجستي
 ب- سيطرة القمة الاستراتيجية.
 ت- سيطرة مركز العمليات
 ث- 4-سيطرة الخط السلمي.

من خصائص الهيكلية البسيطة:

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

في الهيكلية البسيطة, يكون التنسيق:

- (أ) من خلال الإشراف المباشر.**
 (ب) من خلال الإشراف غير المباشر.
 (ج) من خلال الرقابة المكثفة.
 (د) عبر قنوات الخط السلمي.

تتميز الهيكلية البسيطة بـ :

- (أ) تفاعل مستمر بين الإدارة والتنفيذ
(ب) التنسيق من خلال الإشراف المباشر
 (ج) سيطرة مركز العمليات
 (د) (الخيار غير واضح بالصورة)

في الهيكلية البسيطة حسب Mintzberg تكون القيادة عموماً :

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

الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة :

- (أ) الهيكلية البيروقراطية الآلية .
 (ب) البيروقراطية المحترفة.
 (ج) الهيكلية التقليدية.
(د) الهيكلية البسيطة .

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بمعيارية:2:

- (أ) الإجراءات.**
 (ب) التأهيل.
 (ج) المنتجات.
 (د) التنظيم.

- التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..
 2- الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :
 - معيارية الإجراءات.
 - لامركزية أفقية وعمودية.
 - سيطرة الهيئة التكنولوجية.
 - اتصال رسمي.

الهيكلية التي تتميز بمعيارية الإجراءات هي:

- (أ) الهيكلية البسيطة
 (ب) البيروقراطية المحترفة
(ج) الهيكلية البيروقراطية الآلية
 (د) الأدهوقرراطية

معيارية الإجراءات تميز :

- (أ) الهيكلية البسيطة
(ب) الهيكلية البيروقراطية الآلية
 (ج) البيروقراطية المحترفة
 (د) الأدھوقراطية

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بسيطرة:2

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

الهيكلية التي تتميز بسيطرة الهيئة التكنولوجية هي:

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

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية باتصال:2

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

في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة:2

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

الهيكلية التي تتميز بسيطرة مركز العمليات هي:

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

تتميز البيروقراطية المحترفة حسب مينتزبيرج Mintzberg ب :

- أ- بيئة شبة مستقرة
ب- بيئة مستقرة
 ت- بيئة غير مستقرة
 ث- بيئة ديناميكية

الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

- 4 - الهيكلية في شكل أقسام تتميز بما يلي :
 - معيارية المنتجات.
 - سيطرة الخط السلمي.
 - مركزية عمودية.

يسيطر الدعم اللوجستي في - :

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

- 5 - الأدهوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي :
 - التعديل المتبادل.
 - سيطرة الدعم اللوجستي.
 - لامركزية أفقية.

من خصائص الدعم اللوجستي أنه يسيطر في :

- (أ) الهيكلية بالأقسام
 (ب) الهيكلية الأدهوقراطية
 (ج) الهيكلية البسيطة
 (د) الهيكلية البيروقراطية المحترفة

تتميز الأدهوقراطية adhocracy حسب مينتزيبرج Mintzberg ب:

- أ- 1-لامركزية عمودية
 ب- 2-لامركزية أفقية
 ت- 3-مركزية أفقية
 ث- 4-مركزية عمودية

في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ:

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

تتميز الأدهوقراطية بـ:

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

لا تتميز الأدهوقراطية بـ :

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

تمثل الأدهوقراطية عند Mintzberg واحدة من :

- (أ) التشكيلات الخمس للمنظمات
- (ب) الآليات الخمس للتنسيق
- (ج) المكونات الخمس للمنظمات
- (د) أنظمة الإدارة العليا

المحاضرة السابعة

من جاء بنظرية الرشد المقيد هو:

■ نظرية القرار (النظرية القرارية). HERBERT SIMON 1916-2001 العالم **HERBERT SIMON** اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وحطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة NOBEL-1978 وTURING-1975. 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.. 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) **Simon**
 (ب) Herzberg
 (ج) Mintzberg
 (د) Ford

صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

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

إقترحت نظرية القرار الاعتماد على :

- (أ) الرشد الكامل
 (ب) المنفعة الناقصة
 (ج) **الرشد المقيد**
 (د) المنفعة الكاملة

تفترض نظرية القرار ان الانسان لديه :

- أ- الرشد الكامل.
 ب- الرشد المطلق.
 ت- **الرشد المقيد**.
 ث- لا يوجد رشد

من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

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

يعتقد **HERBERT SIMON** إن نظرية المنظمات هي :
 ينسبه لـ **HIRBERT SIMON** نظرية المنظمات هي :
 ينسبه لـ **HIRBERT SIMON** نظرية المنظمات هي :

- (أ) **نظرية القرار**.
 (ب) نظرية الرشد.
 (ج) عملية القرار.
 (د) عملية الترشيح.

يعتبر مؤسس نظرية القرار :

- أ- 1-هربرت سايمون Herbert simon
 ب- 2-مينتزبرج mintzberg
 ت- 3-هرزبرج herzberg
 ث- 4-التون مايو. Elton mayo

بالنسبة لـ **Herbert Simon** نظرية المنظمات هي نظرية

- أ. للعمل
 ب. لتطور المنظمات
 ج. حول تاريخ المنظمات
 د. للقرار

تهتم نظرية القرار بـ:

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

إعتمد **Simon** على النظرية الاقتصادية :

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

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.

حسب نظرية القرار فإن الانسان يواجه قيودا تمنعه من :

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

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
- 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.

حسب Simon يجب الاكتفاء بـ:

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

حسب Herbert Simon فإنه يجب :

- أ. الاكتفاء بالحل المرضي**
 ب. الاعتماد على الرشد المطلق للأفراد
 ج. تعظيم منفعة الافراد بالبحث عن الحلول المالي
 د. استعمال الذكاء للوصول الى الحل الأمثل

مدرسة القرار ترى أنه يفضل البحث عن:

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

حسب نظرية القرار فإنه يجب الاكتفاء بـ :

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

يعتقد HERBERT SIMON إن الرشد :

- (أ) لا يدخل في عملية إتخاذ القرار
 (ب) لا علاقة له بنظرية المنظمات
(ج) ليس مطلقاً وإنما مقيداً
 (د) ليس مقيداً وإنما مطلقاً

حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في: واجب

- أ 3 مراحل**
 ب 4 مراحل
 ج 5 مراحل
 د 6 مراحل

اقترح Simon نمودجا لاتخاذ القرار في :

- (أ) 3 مراحل**
 (ب) 4 مراحل
 (ج) 5 مراحل
 (د) 6 مراحل

هذا لنموذج لاتخاذ القرار لة مجموعة من الفرضيات:

1. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة.
 2. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المحلول المتوفرة المشكلة.
 3. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج المحلول المتوفرة المشكلة.
 4. للإنسان القدرة على التعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالمشكلة.
- في الواقع، لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد (حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها) ← فهو ليس رشيدا رشدا مطلقا ← القرار لا يمكن أن يكون رشيدا بكيفية مطلقة

الرشد ليس مطلقا فهو مقيد Bounded Rationality

- ← لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ← **يجب الاكتفاء بالحل المرضي.**

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

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

ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار لـ Simon 2

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

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

اقترح سايمون Simon نموذج لاتخاذ القرار في مراحل :

- أ- مرحلة التحليل , مرحلة الانتاج , مرحلة الاختيار.
ب- مرحلة التشخيص , مرحلة التحليل , مرحلة الاختيار.
ت- مرحلة الاستخبار , مرحلة التصميم, مرحلة الاختيار.
ث- مرحلة التوصيف, مرحلة الاستخبار , مع الاختيار .

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

مرحلة استخبار هي واحدة من مراحل نموذج

- أ- MCI
ب- IMC
ت- CMI
ث- CIM

نموذج IMC للقرار لهربرت سايمون Herbert Simon هو اختصار ل :

- أ- Intillegence, Middle, Culture.
ب- Intermediate, Modelization , Company-2
ت- Intillegence, Management, Company.
ث- Intelligence, Modelization, Choice-4

مرحلة الاختيار في نموذج سايمون Simon تنص على :

- أ- تصميم الحلول الممكنة.
- ب- تحليل وتوصيف المشكلة.
- ت- تنفيذ البديل الأمثل.
- ث- اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

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.

تمثل مرحلة تحديد الحلول الممكنة في نموذج Simon :

- أ) التحديد
- ب) الاختيار
- ج) التصميم
- د) الأمثلية

بالنسبة لـ Simone يمثل حصر البدائل الممكنة :

- أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة
- ب) مرحلة الحل للمشكلة
- ج) مرحلة التصميم
- د) مرحلة القرار في المشكلة

يمثل التصميم :

- أ) المرحلة الأولى في نموذج WOODWARD لإعداد عملية الإنتاج
- ب) المرحلة الثالثة في نموذج MINTZBERG لهيكلية المنظمات
- ج) المرحلة الرابعة في إعداد إستراتيجيات المنظمات
- د) المرحلة الثانية في نموذج SIMON لاتخاذ القرار

يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي قدمه Simon :

النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- أ) IMC
- ب) IRC
- ج) STC
- د) TMC

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.
في نظرية عبارة القرار المؤسسة عن كائن..... مع بينته :

- أ- يتأقلم.
 ب- معزول
 ت- بعيد.
 ث- يتعارض.

ممن يعتقدون أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة:

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

■ **النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March**

شارك 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 Means و Berle.**
 ✓ 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 ..

بالنسبة لـ March & Cyert المؤسسة هي عبارة عن :

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

المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة " هذه نظرة

- أ- **Cyert & March**
 ب- Williamson & Coase
 ت- Coase & Robertson
 ث- Simon & Coase

تري 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.

حسب النظرية السلوكية للمنظمة فإن الجماعة المسيطرة:

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

في النظرية السلوكية للمنظمة لسيرت ومارش Berle&Means

- أ- الافراد ليس لهم أهداف.
 ب- الافراد لديهم اهداف.
 ت- الأفراد لديهم قرار موحد.
 ث- الأفراد لديهم انتاج متميز.

بيرلي و مينز Berle&Means يرون بأن المنظمة مجموعه من :

- أ- الجماعات المتألفة
 ب- الجماعات الموحدة.
 ت- الجماعات المتنازعة.
 ث- الجماعات الراقية.

يرى CYERT & MARCH إن الجماعات تقوم حسب سيطرتها بالتفاوض حول :

- (أ) كيفية تقاسم السلطة في المنظمة
 (ب) كيفية الإستفادة من رفع الأسعار
 (ج) كيفية الإستفادة من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة
 (د) كيفية إدارة المنظمة بحيث يعود عليها ذلك بفائدة

لا يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام 2 :

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

يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام:

1. مفتوح على بيئته.
 2. عقلائي.
 3. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق.
 فتصبح المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة
 المنظمة (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

يرى مارش وسيرت March & Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام:

- أ- مغلق على البيئة
- ب- مفتوح على البيئة
- ت- يتعلم من البيئة
- ث- صارم على البيئة

يرى March & Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام :

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

يرى CYERT & MARCH إن المؤسسة عبارة عن نظام :

- أ) مفتوح على بيئته
- ب) عقلاني
- ج) يتأقلم بالإستناد إلى تعلمه السابق
- د) كل ما سبق

يرى Cryer و Marsh أن

- أ. الجماعة تحتاج الى قائد
- ب. المؤسسة لها ذاكرة
- ج. الفرد يحتاج الى تحفيز
- د. القيادة توجه الافراد

يرى Cyert و March أن المؤسسة لها

- أ- ذاكرة
- ب- شخصية
- ت- تاريخ
- ث- مستقبل

يرى Cyert و March أن المنظمة تنشئ روتين ديناميكي بفضل

- أ- الذاكرة والتاريخ
- ب- الذاكرة والخبرة
- ت- الذاكرة والرشد
- ث- الذاكرة والشخصية

ذاكرة المنظمة هي من إسهامات: -

- أ- فريدريك تايلور Taylor
 ب- هرزبيرج Herzberg
 ت- كريس ارقريس Argris
 ث- مارش و سيرت March & Cyert

لا ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة عبارة عن نظام:

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

حسب النظرية السلوكية للمنظمات فإن المنظمة لها:

- أ) ذاكرة
 ب) دماغ
 ج) قلب
 د) مخ

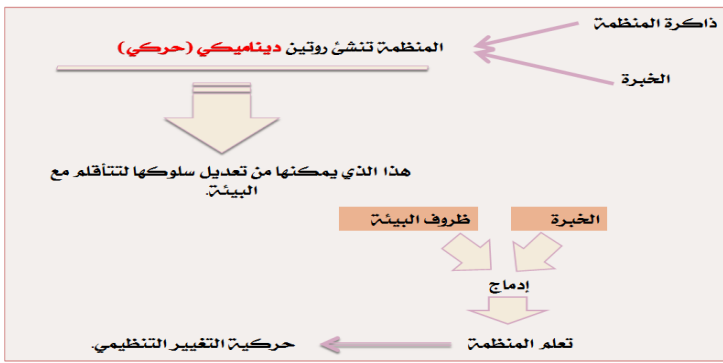
حسب March و Cyert فإن المنظمة:- واجب

يرى Cyert & March أن المؤسسة لها

- أ) قوة
 ب) ذاكرة
 ج) ذهن
 د) سلوك

من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

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



اجابة السؤال من الرسمة

حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركية التغيير التنظيمي عن:

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

حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج :

- (أ) التعلم الفردي
(ب) التعلم الجماعي
(ج) تعلم المنظمة
(د) ذاكرة المنظمة

جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والادارة عند:

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

يعود الاهتمام بفصل الملكية عن الإدارة إلى:

يعود الحديث عن الفصل بين الملكية والادارة الى : 2

أول من تطرق إلى فصل الملكية عن الإدارة هما:

من جاء بالفصل بين الإدارة والملكية هو

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

الفصل بين الإدارة و الملكية يعني:

- أ- لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم
ب- يمكن للملاك ان يديروا ملكيتهم بشكل جزئي
ت- يمكن للملاك ان يديروا ملكيتهم بشكل كلي
ث- ليس للملاك علاقة بالمنظمة

تنسب نظرية الادارية لـ

- أ- Berle & Means
ب- March & Cyert
ت- Lorsch & Lawrence
ث- Joan Woodward

سميت نظرية بيرلي ومينز Berle & means ب :

- أ- النظرية القرارية
ب- النظرية الإدارية
ت- النظرية السلوكية
ث- النظرية الهرمية

• **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.
- لاحظ **BERLE و MEANS** في كتابهما (1932) أن ..
- لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم .
 - المديرين هم من يدير الشركات.
- فأصبح هناك ما يعرف **بالفصل بين الإدارة والملكية.**

من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

Berle&Means (أ)

Lawrence&Lorsch (ب)

Burns&Stalker (ج)

Cyert&March (د)

تابع النظرية الإدارية **Berle & Means**

من يتحكم في المنظمة، يسيطر عليها ؟

لصالح من يسيطر عليها ؟

الإجابة

1- **يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها.. سلطة الإدارة .. سلطة بدون ملكية**

2- لا يمكن التأكد من خدمة المصالح.

هذه التساؤلات أثارت اهتمام كل الأطراف الأمريكية (باحثون، مساهمون، ...) وحتى اهتمام الأوساط الرسمية الأمريكية، واهتمام الجهات العليا الأمريكية نفسها فدخل **Berle** فريق استشارة الرئيس الأمريكي نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في الكتاب.

لمعالجة وضع «السلطة بدون ملكية» اقترح الباحثان :

إما **ترك السلطة في أيدي المديرين** إما **حماية حقوق الملاك** ..

في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :

▪ **Securities Act 1933**

▪ **Securities and Exchange Act 1934** والتي تعتبر من أشد

الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها.

من تكلم عن السلطة الادارية هو

Berle & Means أ-

March & Cyert ب-

Lorsch & Lawrence ت-

Joan Woodward ث-

في المنظمة تعني [سلطة الإدارة] أن:

(أ) الادارة لها سلطة على العمال

(ب) الادارة لها سلطة في اعداد الاستراتيجية .

(ج) الإدارة في يد غير الملاك

(د) الإدارة لها سلطة على التنفيذ

لمعالجة الوضع السلطة بدون ملكية اقترح بيرلي و مينز **Berle & Means**:

أ- ترك السلطة في أيدي الملاك

ب- عزل الملاك عن المنظمة

ت- ترك السلطة في العملاء

ث- **حماية حقوق الملكية**

النظرية التي قدمت اقتراحاً لحماية حقوق الملاك هي:

(أ) نظرية الظرفية

(ب) النظرية التقليدية

(ج) النظرية الإدارية

(د) نظرية العلاقات الإنسانية

تعني [سلطة الإدارة] أن:2:

(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

سلطة الإدارة تعني :

- (أ) أن السلطة غير موزعة في المنظمة
- (ب) أن المدير الأول للمنظمة يمارس كل السلطة
- (ج) أن الإدارة تمارس السلطة بقوة على العمال
- (د) أنه يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها

1- 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

المحاضرة الثامنة

1- من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو: 2

- (أ) D.H Robertson
 (ب) Oliver Eaton Williamson
 (ج) Herbert Simon
 (د) **Ronald Coase**

2- حسب Coase فإن إخفاق السوق هو الذي

يؤدي إلى :-

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

3- حسب نظرية تكاليف المعاملات أخفقت السوق لأن :

- (أ) كثرة المؤسسات تؤدي إلى تقليل التكاليف
 (ب) **اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف**
 (ج) تحقيق التوازن بين العرض والطلب مستحيل في الواقع
 (د) المعلومات المتوفرة في السوق مجانية

حسب نظرية تكاليف المعاملات فإن إخفاق السوق :

- أ. يبرر خفض تكاليف المنظمة
 ب. **يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة**
 ج. يبرر ظهور السوق
 د. يساهم في خروج المؤسسات من السوق

بالنسبة لنظرية تكاليف المعاملات فإن المؤسسة هي :

- أ. **بديل السوق**
 ب. مكمل للسوق
 ج. جزء من السوق
 د. خارجة عن السوق

حسب نظرية المعاملات فإن المؤسسة توجد وتنمو

- أ. طالما معاملاتها تتم بتكاليف منخفضة
 ب. ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين
 ج. ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف لمنافسين المباشرين
 د. **ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات**

4- إجابة عن السؤال "لماذا توجد المؤسسات " من قال أن السبب هو إخفاق السوق :

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

حدد رونالد كوز Ronald Coase الإجابة على تساؤل لماذا توجد مؤسسات ب :

- أ- القوة الشرائية للمستهلك تؤدي إلى ظهور المؤسسة
ب- السوق القوي يؤدي إلى ظهور المؤسسة
ت- **إخفاق السوق يؤدي إلى ظهور مؤسسة**
ث- الحصة السوقية للمؤسسة تؤدي إلى ظهورها

تنشئ مؤسسة حسب رونالد كوز Ronald Coase إذا كانت:

- أ- تكاليف إنشاء المؤسسة أكبر من تكاليف السوق
ب- **تكاليف إنشاء المؤسسة أقل من تكاليف السوق**
ت- تكاليف إنشاء المؤسسة مساوية لتكاليف السوق
ث- تكاليف السوق لا يمكن قياسها

5- من جاء بمصطلح إخفاق السوق هي :

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

6- صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:2

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

7- النظرية التي تقول ان المؤسسة بديل للسوق هي :

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

رونالدو كوز **Ronaldo Coase** هو صاحب نظرية:

- أ- البيروقراطية
- ب- الوكالة
- ت- **تكاليف المعاملات**
- ث- السلوكيات

8- يرى **Ronald Coase** أن المؤسسة :

- أ) من عناصر السوق
- ب) مكمل للسوق
- ج) منافسة للسوق
- د) **بديل للسوق**

9- ترى نظرية تكاليف المعاملات إن :

- أ) السوق بديل للمؤسسة
- ب) **المؤسسة بديل للسوق**
- ج) المؤسسة تنافس السوق
- د) السوق تنافس المؤسسة

10- حسب نظرية تكاليف المعاملات :

- أ) مادامت تكاليف المؤسسة أقل من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد ولكن لا تستطيع أن تنمو
- ب) **مادامت تكاليف المؤسسة أقل من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد وتنمو**
- ج) مادامت تكاليف المؤسسة أكبر من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد ولكن لا تستطيع أن تنمو
- د) مادامت تكاليف المؤسسة أكبر من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد وتنمو

حسب نظرية تكاليف المعاملات قد يتعرض إحدى الاطراف الى

- أ- **خطر الانتهازية**
- ب- تكاليف الوكالة
- ت- تكاليف انتقالية
- ث- اجراءات انتقالية

من أهم ما جاء به **Williamson**

- أ. حقوق الملكية
- ب. عقد الوكالة
- ج. **العقود غير التامة**
- د. فصل الملكية عن الإدارة

حسب فإن حجم المؤسسة تحدده

أ. حجم مبيعات المؤسسة

ب. قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات

ج. قدرة المؤسسة على استيعاب المنافسة

د. قوة الميزة التنافسية للمؤسسة

يرى اصحاب نظرية تكاليف المعاملات ان قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات تحدد

أ. فترة تخطيط الدراسة

ب. عدد افراد المؤسسة

ت. حجم المؤسسة

ث. كيفية تمويل مشاريع المؤسسة

11- **لقد قام Williamson بتطوير نظرية :**

(أ) حقوق الملكية

(ب) تكاليف المعاملات

(ج) الوكالة

(د) الوكالة المشروطة

12- من تطرق للحديث عن [العقود غير التامة] هو:

13- **يظهر مصطلح العقود غير التامة عند :**

(أ) Mintzberg

(ب) Williamson

(ج) Coase

(د) Woodward

14- **جاء Williamson بفكرة العقود :**

(أ) الكاملة

(ب) المكملة

(ج) المنتهية

(د) غير التامة

نظرية ويليامسون Williamson العقود الغير تامة:

أ- لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة

ب- لا يستطيع الفرد التخطيط للمستقبل

ت- لا يستطيع الفرد اتخاذ القرارات

ث- لا يستطيع الفرد معرفة التكاليف

15- **WILLIAMSON فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على :**

(أ) التوسع

(ب) السيطرة على السوق

(ج) تحقيق الأرباح

(د) تقليص تكاليف المعاملات

تمثل الانتهازية فرضية عند: 2

فرضيات نظرية تكاليف المعاملات هي :-

- 1- اخفاق السوق
- 2- العقود غير التامة
- 3- الانتهازية
- 4- الفرضية السلوكية
- 5- حجم المؤسسة

(أ) نظرية الطرفية.

(ب) نظرية تكاليف المعاملات.

(ج) نظرية التقليدية.

(د) النظرية السلوكية.

16- 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

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.

17- العقود غير التامة تؤدي إلى :

(أ) الانتهازية.

(ب) تكاليف المعاملات.

(ج) اخفاق السوق.

(د) الوكالة.

من خصائص الأفراد الإنتهازيين :

أ- المصادقية في المعلومات

ب- الشفافية في المعلومات

ت- نشر المعلومات خارجيا

ث- إخفاء المعلومات أو تغييرها خدمة لمصالحهم

18- حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على

(أ) تقليص تكاليف العملات.

(ب) تحقيق الأرباح.

(ج) تحقيق الإنتاج.

(د) تسويق المنتجات

حجم المؤسسة

حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات و يتبع Williamson خطوتين ..

1- القرار بالصنع أو بالشراء.

2- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).

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

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

(أ) ارباح المؤسسة.

(ب) حصة المؤسسة من السوق.

(ج) استراتيجيات المؤسسة.

(د) حجم المؤسسة.

حسب نظرية تكاليف المعاملات كلما زادت خصوصية الأصول كلما:- واجب
كلما زادت خصوصية الأصول كلما :

- (أ) زادت تبعية المنظمه لصاحب هذه الأصول
(ب) قلت تبعية المنظمه لصاحب هذه الأصول
(ج) ارتفعت حاجة المنظمه لهذه الأصول
(د) قلت منفعة هذه الأصول

يرى Williamson انه كلما زادت خصوصية الاصول كلما

- أ- زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الاصول
ب- قلت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الاصول
ت- زادت تبعية هذه الاصول للمؤسسة
ث- قلت تبعية هذه الاصول للمؤسسة

الاصول التي تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في أنشطة اخرى هي اصول:

- (أ) استثنائية.
(ب) ذات خصوصية.
(ج) ضيقة.
(د) غير عادية.
- خصوصية الأصول
1- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار.
2- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية.
3- كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.
4- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى.

19- الأصول ذات الخصوصية هي الأصول التي :

- (أ) تستعمل في نشاط معين والتي يمكن إستعمالها في أنشطة أخرى
(ب) تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن إستعمالها في أنشطة أخرى
(ج) تستعملها مؤسسة واحدة دون غيرها
(د) تستعملها المؤسسة لغرض خاص فحسب

بالنسبة لـ Williamson فإن الأصول التي تستعمل في نشاط معين ويمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي :

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

- (أ) قابلة للذوبان
(ب) مؤهلة للتنوع
(ج) قابلة لإعادة الانتشار
(د) متنوعة

يرى Williamson أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

- (أ) ارتفع الارتياح وزادت المخاطر
(ب) ارتفع الارتياح وانخفضت المخاطر
(ج) انخفض الارتياح وانخفضت المخاطر
(د) انخفض الارتياح وزادت المخاطر
- التكرار
1- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر.
2- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات.

20- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية أعد Williamson :

- (أ) منحنى التجربة
(ب) مصفوفة المدخلات
(ج) مصفوفة الخصوصية
(د) مصفوفة المعاملات

21- قدم Williamson :

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

من اعداد مصفوفة المعاملات هو

أ- Mintzberg

ب- Coase

ت- Simon

ث- Williamson

في مصفوفة المعاملات يكون القرار بالصنع في حالة :

- أ- يكون الرشد المقيد سائد، الإنتهازية غير موجودة، خصوصية الأصول
ب- يكون الرشد الكامل سائد، الإنتهازية موجودة، خصوصية الأصول
ت- سكون الرشد المقيد سائد، الإنتهازية موجودة، عدم خصوصية الأصول
ث- يكون الرشد المقيد سائد، الإنتهازية غير موجودة، عدم خصوصية الأصول

22- لا يدخل ضمن مصفوفة المعاملات لـ Williamson :

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

كيف تدار مصفوفة 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 الطرف 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.

حسب Williamson فإن العقود التي يتميز فيها الاستثمار بخصوصية عالية ويكون قوى

التكرار هي عبارة عن :

- (أ) هيكلية موحدة
(ب) هيكلية ثنائية الأطراف
(ج) هيكلية ثلاثية الأطراف
(د) هيكلية رباعية الأطراف

		خصائص الاستثمار		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	خصوصية عالية
التكرار	ضعيف	هيكلية السوق عقد كلاسيكي	هيكلية ثلاث أطراف	
	قوي		هيكلية ثنائية الأطراف	هيكلية موحدة

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

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

- (أ) حالة التكرار الكبير جدا.
- (ب) عدم التكرار.
- (ج) التكرار الكبير.
- (د) التكرار الضعيف.

صاحب مصفوفة العقود :

- (أ) March
- (ب) Williamson
- (ج) Coase
- (د) Cyert

في مصفوفة المعاملات يكون قرار بالصنع في حالة :

- أ- عدم خصوصية الأصول
- ب- التكرار ضعيف
- ت- التكرار متوسط
- ث- التكرار قوي و الخصوصية عالية

يظهر من مصفوفة العقود إن في حالة عدم خصوصية الأصول :

- (أ) يتم القرار بالشراء
- (ب) يتم القرار بالبيع
- (ج) يتم القرار بالصنع
- (د) يتم القرار بالاعرجة

تظهر من مصفوفة العقود إنه في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي :

- (أ) يتم القرار بالصنع
- (ب) يتم القرار بالدمج
- (ج) يتم القرار بالاعرجة
- (د) يتم القرار بالشراء

المحاضرة التاسعة

المدرسة التي لا تعتبر إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد هي المدرسة

- أ. الطرفية
- ب. التقليدية
- ج. الاقتصادية
- د. الكلاسيكية الجديدة

1- ظهرت نظرية حقوق الملكية في: 2

- أ) الستينات.
 - ب) السبعينات.
 - ج) الثمانينات.
 - د) التسعينات.
- نظرية حقوق الملكية
ظهرت هذه النظرية في السبعينات تريد :
- 1- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات.
 - 2- حل إشكال وجود المؤسسة.
 - 3- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد.

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

2- من بين أهداف نظرية حقوق الملكية أنها تريد:

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

النظرية التي تريد إظهار ان المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات هي :

- أ. نظرية الوكالة
- ب. نظرية حقوق الملكية
- ج. نظرية المنظمات
- د. نظرية الإدارة

النظرية التي تريد إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد هي

- أ. نظرية الوكالة
- ب. نظرية حقوق الملكية
- ج. نظرية المنظمات
- د. نظرية الإدارة

النظرية التي تريد إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد هي

هـ. نظرية الوكالة

و. نظرية حقوق الملكية

ز. نظرية المنظمات

ح. نظرية الإدارة

النظرية التي ترى أن المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها هي :

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الحقوق الإدارية

3- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد)

هي في الواقع: 2

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.

4- تنطلق النظرية الحقوق الملكية من الفكرة ان :

أ) الوكيل يحافظ على حقوق المالكين.

ب) الأفراد يملكون في المواقع حقوق استعمال موارد.

ج) السلطة من حقوق المديرين.

د) الملكية لا تتم الا بالحقوق.

5- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات بين الأفراد هي في الواقع :

أ) تبادل لحقوق الملكية

ب) تبادل للقيمة

ج) تبادل للمنافع

د) تبادل للثروة

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.

تنطبق نظرية الحقوق الملكية من أن الأفراد :

أ- الراشدون

ب- يملكون حقوق إستخدام المورد

ت- ليس لهم حق التملك

ث- غير مباينين

حقوق الملكية تمكن من 3 مسارات هي :

- أ- الاستعمال، الاستثمار، التصرف
 ب- الاستثمار، التصرف، الاستحواذ
 ت- الاستعمال، الاستثمار، الارض
 ث- الانتاج، الاستثمار، التصرف

عند أصحاب نظرية حقوق الملكية يمكن :

- أ) تبادل حقوق الملكية
 ب) تخزين حقوق الملكية
 ج) تطوير حقوق الملكية
 د) إخفاء حقوق الملكية

6- من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

- أ) قابلة للتنازل
 ب) غير قابلة للتنازل.
 ج) ترتبط بشخص معين.
 د) ترتبط بمنطقة معينة.

7- حسب نظرية الحقوق فإن ممارسة الحقوق تستهدف :

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

8- تنتظر نظرية الحقوق من الدولة أنها تمكن :

- أ) المواطنين من التملك
 ب) أصحاب الحقوق من الاستثمار
 ج) المديرين وأصحاب الحقوق من ضمان حقوقهم
 د) أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم

ممارسة حقوق الملكية تستهدف :

- أ- التنوع في مصادر الدخل.
 ب- التكامل العمودي
 ت- تعظيم المنفعة.
 ث- الحصول على وظيفة

خصائص حقوق الملكية ..
 من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية.
 حقوق الملكية تمكن من ثلاث ممارسات ..
 الاستعمال / يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه.
 الاستثمار/ يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه.
 التصرف/ يتصرف صاحب الحق في حقه (يتخلى عنه، يبيعه، يورثه...).

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.
 - تنتظر نظرية الحقوق من الدولة تمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم.
 - الإشكال يطرح في حالة الآثار السالبة مثال اتفاقية Kyoto.

9- حسب نظرية حقوق الملكية فإن الملكية الخاصة :

- (أ) فيها كل خصائص الحقوق وتسمح بعض ممارساتها
 (ب) فيها أهم خصائص الحقوق وتسمح ببعض ممارساتها
 (ج) فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها
 (د) فيها أهم خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها

حسب نظرية حقوق الملكية فإن الملكية الخاصة هي النوع

- أ- الاصب للمؤسسات
 ب- الاقدم للمنظمات
 ت- الاحداث للمؤسسات
 ث- الاكمل للمؤسسات

نوع حقوق الملكية في مؤسسات الدولة الحكومية :

- أ- ملكية خاصة
 ب- ملكية خاصة ناقصة
 ت- ملكية عامة

حسب نظرية حقوق الملكية, الذي يفسر وجود المؤسسات هو: 2

- (أ) إخفاق السوق.
 (ب) كون المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.
 (ج) كون المؤسسات تحقق الأرباح.
 (د) كون السوق لا يغطي كل الحاجات.

حسب نظرية حقوق الملكية فإن المؤسسات تساعد على

- أ- تحسين الانتاجية
 ب- نشر الثقافة الادارية
 ت- إثراء حقوق الملكية
 ث- تحسين الفعالية

حسب نظرية حقوق الملكية فإن المؤسسات تساعد على

- أ. تحسين الفعالية
 ب. رفع حجم الملكية
 ج. تحسين نوعية الملكية
 د. تحسين أداء الإدارة

أهم نتائج هذا التصنيف ..
 1- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة أذن حقوق الملكية أداة للتحليل.
 2- الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها.
 السوق ووجود المنظمات ..
 لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق ؟
 لأن المؤسسات تحت على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

التكاليف في المؤسسة

10- من عيوب النظرية الملكية أنها :

- (أ) تنفي أنواع الملكيات غير الخاصة
(ب) تعتمد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

(ج) لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق

- (د) تجعل من المنظمة مركز اهتمامها

من عيوب النظرية الملكية..

- 1- لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق.
2- لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الأثار السالبة).

11- من مزايا نظرية حقوق الملكية إنها :

- (أ) لاتعترف بحدود حقوق الملكية
(ب) تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق
(ج) كل ما سبق

(د) لا شيء مما سبق

نظرية الوكالة

أهم المؤسسين William Meckling و Michael Jensen .
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 Berle و Means.
- نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية.

من أبرز رواد نظرية الوكالة الاقتصادية :

- أ- ويليامسون Williamson
ب- رونالد كوز Ronald Coase
ت- هربرت سايمون Herbert simon
ث- د- مايكل جينسين Michael Jensen

12- تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية :

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

13- تبحث نظرية الوكالة في :

- (أ) كيفية تعادل التكاليف مع الإيرادات
(ب) كيفية حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة
(ج) كيفية تقلص تكاليف السوق
(د) كيفية اختيار الوكيل

انبنت نظرية الوكالة على أساس :

- أ- تكامل المعلومات .
ب- عدم تناظر المعلومات .
ت- تناظر المعلومات.
ث- تنسيق المعلومات.

نظرية الوكالة :

نظرية الوكالة تكمل نظرية

- (أ) تناقض نظرية تكاليف المعاملات
 (ب) تكمل نظرية تكاليف المعاملات
 (ج) تناقض نظرية حقوق الملكية
 (د) تكمل نظرية حقوق الملكية

من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:2

من أهم ما جاءت به نظرة الوكالة

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

مواضيع اهتمام نظرية الوكالة
 -عدم تناظر المعلومات
 -انتهازية الوكيل
 -علاقة الوكالة ..
 -تكاليف الوكالة ..

عند نظرية الوكالة يسمى عدم توفر نفس المعلومات لدى الطرفين

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

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

النظرية التي تتكلم عن عدم تناظر المعلومات هي :

- أ- علاقات الوكالة
 ب- حقوق الملكية
 ت- تكاليف المعاملات
 ث- السلطة والحكم

تبحث نظرية الوكالة كيف تحل اشكاليةفي المؤسسة :

- أ- الاستقرار.
 ب- الكفاءة.
 ت- الفعالية
 ث- الانتهازية

14- ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:2

- (أ) فاشلاً.
 (ب) مخطئاً
 (ج) شجاعاً
 (د) انتهازياً.

من ضمن المخاطر التي قد تعض لها ملكية الموكل حسب نظرية الوكالة :

أ. انتهازية الوكيل

- ب. فصل الملكية عن الإدارة
ج. عدم تطور المنظمات
د. فشل الإدارة

النظرية التي يرجع أصلها النظري إلى فصل الملكية عن الإدارة هي :

أ. نظرية الوكالة

- ب. نظرية حقوق الملكية
ج. نظرية المنظمات
د. نظرية الإدارة

حسب نظرية الوكالة ومن أجل حث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب

- أ. رفع مكافأة الوكيل
ب. تقليص تكاليف الوكيل
ج. منح الوكيل أسهم ليكون شريكاً في المنظمة
د. **إبرام عقد**

15- تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

- أ) النظرية التنظيمية.
ب) نظرية الظرفية.
ج) **نظرية الوكالة.**
د) نظرية تكاليف المعاملات

النزاع الذي يتم بين المالك والمديرين اساس

- أ- تكامل المصالح.
ب- **اختلاف المصالح.**
ت- تكافؤ المصالح.
ث- وحدة المصالح

حسب نظرية الوكالة تكون :

- أ) **مؤثرة على النتيجة المنتظرة**
ب) مقيدة للمنظمة
ج) طبيعية في المنظمة
د) نادرة بالمنظمة

التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة المالك هي :

- أ. تكاليف الوكيل
ب. **تكاليف الوكالة**
ج. تكاليف المعاملات
د. تكاليف الملاك

16- 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.

حسب نظرية الوكالة، يجب إبرام عقد من أجل:

1. إتمام الشكل القانوني للمؤسسة
 2. ضمان عوائد الملاك بالنظام
 3. منح الوكيل الصلاحية الضرورية
 4. حث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل

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).

تكاليف الوكالة ..

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

....

لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف ولكن المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن رأسمالها كبير و تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة.

◀ المؤسسة الإدارية هي الأفضل..

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.

التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن:

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

17- تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل:

18- تعرف تكاليف الوكالة على أنها تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة لـ:

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

19- 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

- حسب نظرية الوكالة , فإن تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من :
1. إتمام الشكل القانوني للمؤسسة
 2. ضمان عوائد الملاك بالنظام
 3. منح الوكيل الصلاحية الضرورية
 4. حث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل

المحاضرة العاشرة

1- النظريات الحديثة في مجال المنظمات هي تلك التي :

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.

تسمية النظريات الحديثة لا يجب فهمها بالنظريات الحالية, فهي توصف بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية. 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.

نظرية النظم في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء
 في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

3- أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

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

4- تدخل نظرية النظم ضمن :

- (أ) النظريات التقليدية
 (ب) النظريات الحديثة
 (ج) النظريات الكلاسيكية
 (د) نظريات العلاقات الإنسانية

5- Bertalanffy هو من ألف كتاب :

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

مؤسس نظرية النظم في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه 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 وأصله من النمسا.
 ترى نظرية النظم أن..

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

6- تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

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

النظرية التي أدت إلى الفهم كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة هي

- أ. نظرية البيئة
 ب. نظرية البيئة الكلية
 ج. نظرية النظم
 د. نظرية تكاليف المعاملات

في نظرية النظم كل جزء من النظام هو ايضا

أ. عنصر استراتيجي

ب. نظام

ج. وحدة تشغيلية

د. مشكلة

النظام عبارة عن مجموعة من نظم

أ. صغيرة

ب. كبيرة

ج. غير ثابتة

د. متحركة

7- النظام هو مجموعة من العناصر :

أ) المتكاملة مع بعضها .

ب) المتفاعلة فيما بينها.

ج) المتناقضة فيما بينها .

د) المنسجمة مع بعضها.

8- يعرف النظام على أنه مجموعة من :

أ) العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين

ب) المكونات الصغيرة التي ينازع بعضها البعض

ج) الأجزاء البسيطة التي تسمح بظهور عناصر أخرى

د) الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها

9- 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.

10- في نظرية النظم :

أ. الكل أقل من مجموع الأجزاء

ب. الكل يساوي مجموع الأجزاء

ج. الكل أكبر من مجموع الأجزاء

د. لا شيء مما سبق

في نظرية النظم ..
 ■ كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت و النظام 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 $5 = 2 + 2$
 هدف النظام.. لكل نظام هدف خاص به، يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له .. مثال : الجسم، المنظمة،

11- حسب نظرية النظم , يتم تحقيق هدف النظام :

- (أ) بتحقيق أهداف بعض الأنظمة المكونة له
(ب) بتحقيق أهداف الأنظمة المكونة له
 (ج) بتقليص الاختلاف بين الأنظمة المكونة له
 (د) برفع التناقض بين الأنظمة المكونة له

12- 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 ببعضها

لفهم الكل نحتاج إلى

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

في نظرية النظم لفهم الكل نحتاج إلى فهم

- أ. الأجزاء
 ب. العلاقة فيما بين الأجزاء
 ج. علاقة الأجزاء ببعضها
د. كل ماسبق

النظام الذي يتميز بدرجة عالية من الاستقلالية هو

- أ. النظام المفتوح
ب. النظام المغلق
 ج. النظام المتحرك
 د. كل ماسبق

13- مما ساعدت نظرية النظم على فهمه أن:

- (أ) هيكل 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

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 هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

14- 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

15- لا تساعد نظرية النظم على:

- (أ) فهم تتطور 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.

16- تساعد نظرية النظم على فهم تتطور المنظمة من خلال :

- (أ) إعداد إستراتيجيتها
- (ب) تأقلمها مع البيئة
- (ج) تأثيرها بالزبائن
- (د) تأثيرها بالموردين

المحاضرة الحادية عشر

1- في مجال المنظمات اهتم علماء الاجتماع بـ :

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

2- عند تطرقهم للمنظمات ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار, اولى هذه الأفكار أن:

تطرقنا للمنظمات وخصائصها فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها السؤال الآن .. ما الذي يجري داخل المنظمة ؟ .. نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة.
 اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار :

المنطلقات

- 1) المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي.
- 2) فهي ليست محددة تماما.
- 3) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.
- 4) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود.

- (أ) المنظمة شيء طبيعي
 (ب) المنظمة بناء اجتماعي.
 (ج) المنظمة عبارة عن آلة.
 (د) المنظمة كيان جامد.

من منطلقات علماء الاجتماع ان المنظمة عبارة عن

- أ. مجال معاملات
 ب. شيء طبيعي
 ج. ارادة سياسية
 د. بناء اجتماعي

3- يرى علماء الاجتماع أن المنظمة :

- (أ) شيء طبيعي
 (ب) بناء اجتماعي
 (ج) طرف رسمي
 (د) وحدة سياسية

4- 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

5- 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

يعتبر علماء الاجتماع انه يوجد

- أ. عدد كبير من الافراد في المنظمات
 ب. مجتمع كبير في المنظمات
 ج. مكان للحرية في المنظمات
 د. وقت للتوفير في المنظمات

6- من يرى أن هناك مكانا للحرية في المنظمة هم :

- أ) أصحاب النظرية الكلاسيكية
 ب) أصحاب المدرسة القرارية
 ج) علماء الاجتماع
 د) علماء الإدارة

7- 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.
 1) يتجاوبون مع مشاكل.
 2) يتحركون في إطار قيود ← سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع.
 3) وحسب الفرص التي تتاح لهم.
 4) وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.

8- 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
 لماذا؟؟
 1. لأنهم ليسوا كلهم معنيين. 2. ليس لهم كلهم الموارد
 الضرورية. 3. المشكلة تحدد الفاعلين.

9- 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

10- 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.

11- حسب علماء الاجتماع 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

12- ترى نظرية الفاعلين ان في مشكلة معينة :

(أ) لا يتدخل كل افراد المؤسسة.

(ب) يتدخل كل افراد المؤسسة .

(ج) يتدخل كل الفاعلين في المنظمة.

(د) يتدخل أصحاب القرار في المنظمة.

من اجل حل مشكلة معينة بالمؤسسة

أ- يتدخل كل افراد المؤسسة

ب- يتدخل فرد واحد من المؤسسة

ت- يتدخل بعض افراد المؤسسة

ث- يتدخل المدير فحسب

13- المشكلة هي التي تحدد:

(أ) المدير

(ب) المقرر

(ج) الفاعلين

(د) العمال

14- حسب علماء الاجتماع فإن:

15- ترى نظرية الفاعلين ان :

(أ) المشكلة تحدد الفاعلين.

(ب) الفاعلين يحددون المشكلة.

(ج) المشكلة لا تحدد الفاعلين.

(د) غير الفاعلين هم من يحددون المشكلة.

16- عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير:

(أ) سياسة.

(ب) سلوكيات ثابتة.

(ج) خطة.

(د) تنظيم.

الاستراتيجية

عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة .

مثال 1 صيانة آلات الإنتاج مثال 2 السيارة والبنزين

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية

مصالحهم تسمى استراتيجية.

هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة:

(1) هي استراتيجية هادفة ← أي استراتيجية عقلانية

(2) لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر , النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر.

(3) هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون

في متناول الفاعلين : موارد رسمية أو غير رسمية، مادية

أو غير مادية

(4) تهدف الاستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع.

17- 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

18- مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى :

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

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون يقصد حماية مصالحهم

- أ. تعطي فكرة عن تطور النزاعات داخل المنظمة
ب. تساعد على فهم رؤية المنظمة

ج. تسمى استراتيجية

- د. تساعد على قراءة اهداف المنظمة

19- 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.**

20- السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون في المنظمة تهدف الى :

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

21- لضمان تشغيلها تحرص المنظمات على إنشاء قواعد , تنقسم هذه القواعد إلى:

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

القواعد

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

- قواعد رسمية.
- قواعد غير رسمية.

22- تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة الى :

- (أ) استراتيجية وتشغيلية.
(ب) ثابتة ومتغيره .
(ج) **رسمية وغير رسمية.**
(د) قوية وضعيفة.

تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة**من اجل ضمان تشغيلها الى**

- أ. قواعد عادية وقواعد خاصة
ب. **قواعد رسمية وقواعد غير رسمية**
ج. قواعد ثابتة وقواعد متغيرة
د. قواعد استراتيجية وقواعد تكتيكية

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.

للمنظمة نوعان من القواعد

- الرسمية(قواعد رقابة).
- غير الرسمية(قواعد حرة).
- ✓ القواعد الرسمية وغير الرسمية هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات.
- مثال .. القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال.
- ✓ هذا الكلام يخالف كلام التاييلورية التي تكفي بالقواعد الرسمية المكتوبة.

التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات هي

- أ- القواعد الرسمية وغير الرسمية
- ب- الإجراءات القانونية
- ت- الاستراتيجية
- ث- كيفية حل مشاكل المؤسسة

قواعد رقابة عمل الافراد في المنظمات هي عبارة عن

- أ. قواعد خاصة
- ب. قواعد رسمية
- ج. قواعد غير رسمية
- د. قواعد استنتاجية

44- يكتفي اصحاب الفكر التaylorي بالقواعد

- أ. الخاصة
- ب. غير الرسمية
- ج. الرسمية المكتوبة
- د. الاستراتيجية

23- تهدف القواعد الرسمية في المنظمة إلى :

- أ) تحليل العمل
- ب) توجيه سلوك الافراد وعملهم
- ج) حماية مصالح المنظمة
- د) حماية مصالح العمال

24- للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

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

25- تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:

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

26- ما يفسر كيفية تشغيل المنظمات هي القواعد :

- (أ) استراتيجية وتشغيلية.
 (ب) ثابتة ومتغيره .
 (ج) رسمية وغير رسمية.
 (د) قوية وضعيفة.

27- تجد الاستراتيجية السلوكية للفاعلين تبريرها في :

أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات
 تجد الاستراتيجية السلوكية للفاعلين تبريرها في الحكم
 والثقافة.
 الحكم (السيطرة)
 قد تستهدف الاستراتيجية السلوكية للفاعلين الحفاظ على
 السيطرة (الحكم) أو تميمتها.
 السيطرة

يمكن تعريفها بأنها قدرة طرف على فرض سلوك معين
 على طرف آخر حسب مقاربة الفاعلين، لا ترتبط السيطرة
 بالشخص نفسه وإنما ترتبط بـ..

- الموارد التي هي في متناول.
- مكانته في المنظمة.

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

- 1) السلطة الرسمية.
- 2) مهارته، وكفاءته.

3) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.

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

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

28- لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

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

29- لا يستطيع الفاعل ان يسيطر من خلال:

- (أ) امتلاكه لمعلومة حاسمة.
 (ب) السلطة الرسمية.
 (ج) السلطة غير رسمية.
 (د) مهارته وكفائته.

30- 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

حسب مقاربة الفاعلين لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط

- أ. الموارد التي هي في متناوله
 ب. مكانته في المنظمة

- ج. كل ما سبق
 د. لاشي مما سبق

المحاضرة الثانية عشر

1- لفهم التطورات الحديثة، لا تلجأ عموماً إلى:

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

2- ليس من عناصر التطورات

الحديثة للمنظمات:

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

3- ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمة :

- (أ) العناصر القيادية
- (ب) العناصر التكنولوجية
- (ج) العناصر الاقتصادية
- (د) العناصر الاجتماعية

ليس من أهم العناصر التي تمكن من فهم التطورات الحديثة للمنظمات

- أ. العناصر التكنولوجية
- ب. العناصر الاقتصادية
- ج. العناصر الاجتماعية
- د. العناصر السياسية

4- في مجال الإنتاج، ظهر نمط جديد في الثمانينات حول الإنتاج في الوقت:

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.

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

5- يعطي نموذج Toyota للعمال :

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

6- أدت التطورات الحديثة للمنظمات إلى ظهور بعض السياسات المتقاربة حسب قطاع النشاط

ليس من هذه السياسات:

هذه التطورات أدت إلى سياسات متقاربة حسب قطاعات النشاط والتي كان لها تأثير قوي على نمط التنظيم وهيكل المنظمة..
 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.

أصبحت المؤسسات المعاصرة تبني إستراتيجيتها على :

1. قوة العمليات في تصميم المنتجات
 2. معرفة و مهارات الخدمة و التي تتطور باستمرار
 3. قدرة المؤسسة في صنع المنتجات
 4. قدرة الزبائن في استعمال المنتجات

7- 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.

8- من قال أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا هو :

- (أ) Herzberg
 (ب) Mintzberg
 (ج) Mc Gregor
 (د) Mc Doulas

9- يرى HERZBERG أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من

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

10- يرى Herzberg أن إعادة تصميم العمل :

- (أ) تسهل تحقيق الأهداف
 (ب) تمكن من تحفيز الأفراد
 (ج) تساعد على رفع المبيعات
 (د) تؤدي إلى رفع الأرباح

11- تطرق الى اثرء المهام:

أ) Taylor

ب) **Herzberg**

ج) Miintzberg

د) Weber

12- ليس من شأن إثراء المهام **task enrichment** أنه :إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) **task enrichment**

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

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...

الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن

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

أ) يعطي حرية أكبر للأفراد.

ب) يمنح مسؤولية أكبر للأفراد.

ج) يساعد على إرضاء الأفراد.

د) **يمنح رواتب وعلاوات أكبر للأفراد.**

13- لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل:

أ) **المناصب الفردية للعمل.**

ب) توسيع العمل.

ج) إثراء العمل.

د) لجماعة.

14- من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

أ) **منظمات مؤهلة.**

ب) منظمات معززة.

ج) منظمات معلمة.

د) منظمات محاربة

15- 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.

يرى Zarifian ان المنظمات المؤهلة هي تلك التي

أ. **تحسن مستوى تأهيل أفرادها**

ب. تفهم نقليات البيئة

ج. تغتنم فرص البيئة

د. تقادى مخاطر البيئة

المحاضرة الثالثة عشر

1- يساعد تحليل العمل على :

- (أ) إعداد الهيكل الأمثل للمنظمات
- (ب) تحديد عوامل الإنتاجية
- (ج) رفع الأجور للعمال
- (د) تحديد مستويات كثيرة للعمل

يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل

أولاً .. المهمة / Task / أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان.
ثانياً .. النشاط / Activity / هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف.
ثالثاً .. منصب العمل أو وظيفة / هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة.

طرق تصميم الهياكل

لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل، لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكله والأداء القوي، على المسؤولين الأخذ ببعض الاعتبارات للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكله منظمته.

2- في مجال المنظمات وإلى الآن لم يتمكن الباحثون من :

- (أ) إثبات وجود علاقة بين الهيكله والأداء
- (ب) مشاهدة علاقة بين استقرار البيئة وهيكله المنظمات
- (ج) مشاهدة علاقة بين عدم استقرار البيئة وهيكله المنظمات
- (د) معرفة عوامل الظرفية

تم بحمد الله الانتهاء من تجميع وتبويب **10** نماذج للدكتور السابق ونموذج واحد للدكتور
الدوغان الأساسي + البديل ..

ملاحظه

في سنة 35 الترم الاول الدكتور وضع نموذجين مختلفين للاختبار في نفس الترم لذلك تجدو
90 سؤال بدل 50 والرقم 2 بجانب السؤال يخص النموذج الثاني وتم وضع ملخص صغير

لنفس جزئية الأسئلة وذلك بفضل الله ثم ملف الأخ مبارك

وكل الشكر لمن ساعد في هذا الملف : أم ود وابو رضا وجنون الحياة

Omjehaad وفجر ,صدى الامل & ياسمين & جنون إحساس & shime &

عبدالرحمن Mayosh & Zarina

تحديث : لوسيندا العصاميه

الخميس 28 ديسمبر .. 10/ ربيع 2/ 1439هـ

دعواتكم مطلبي ,,♥

تمت مراجعة التبويب بتاريخ 18 / 2 / 2018م من قبل فريق المراجعة :

ذهبة المالكي، Lamya Saleh، الداليا، مستعينة بربي