

## 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
- ج- مدير - معارف إدارية - منظمة
- د- موظف - منظمه - 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 أيًا كان حجمها ليس لها ارتباط بحياة الناس

نحتاج إلى دراسة المنظمات لأن

- أ- حياتنا تواجد ارتباط وثيق بالمنظمات
- ب- حياتنا في الكبر تحتاج إلى المنظمات
- ج- تشكل تكوين حياتنا عند الصغر
- د- المنظمات لا تمثل أهمية كبيرة في حياتنا

تظهر المنظمات في اشكال 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:

#### تحتوي نظرية المنظمات على ؟

- 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

### المنظمة باللغة الإنجليزية هي:

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

### تعرف النظرية بأنها :

- أ- استشراف المستقبل
- ب- رؤية تفسر الظاهرة
- ج- معلومات تاريخية
- د- رؤية مشتركة

### تتكون المنظمة من 4 عناصر هي:

#### عناصر المنظمة 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 :

- أ- مجموعة الإجراءات
- ب- مجموعة الأفراد
- ج- مجموعة الوسائل
- د- مجموعة الخطط المتتالية

المنظمة هي مجموعة من

- أ- الوسائل والاجراءات
- ب- الأفراد والاجراءات
- ج- الأفراد والوسائل والاجراءات
- د- الوسائل فقط

من اهداف المنظمة ؟

- أ- حدود المنظمة
- ب- حجم المنظمة
- ج- تحسين جودة المنتج والخدمة
- د- تاريخ انشاء المنظمة

## 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

تطورت المنظمات من حيث:

- أ- الربحية
- ب- الحجم
- ج- ألوان المباني
- د- الزي الموحد

من خصائص المؤسسة الفردية :

- أ- تأثيرها في حياة الافراد والمجتمع ضئيلا جدا
- ب- الإنتاج ... صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة
- ج- التنظيم ...معقد
- د- تشغيل عددا كبيرا من الافراد

تتميز المؤسسات المتوسطة بـ:

- أ- الإنتاج بكميات صغيرة
- ب- سوق ضعيف
- ج- يحتاج اموال كثيرة
- د- تنظيم اقل بساطة

تتساءل نظرية تكاليف المنظمات

- أ- لماذا تتواجد المنظمات
- ب- من .....
- ج- حقوق الملكية
- د- الجماعات المتنازعة

من قَدَمَ صوراَ 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 لنفس 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	التشبيته
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تعبية، 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 المعنوية من الإدارة

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

أ- ميكانيكي

ب- سلوكي

ج- بيولوجي

د- انثروبولوجي

مبدأ ان المنظمة هي نظام يتأقلم مع البيئة :

أ- ماكس ويبر

ب- التون مايو

ج- بيرتلانفي

د- رونالد كوز

## المحاضرة الثالثة

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

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:

النظريات التقليدية نشأت بفرضيه ان 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

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

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).

تتنمي 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 الإداري)
- ج- Weber (التنظيم الإداري)
- د- Coase

يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

- أ- التنظيم الإداري.
- 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

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 يلقب بأبي الإدارة الحديثة:

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

بدأ الاهتمام في النظرية الكلاسيكية عام

- أ- **1911** >>> ذكرت في الشرح
- ب- 1916
- ج- 1918
- د- 1921

الانتاج وورش الانتاج يمثلان:

أ- **الاهتمام الأكبر لـ Taylor**

ب- عنصرا من عناصر الادارة العلمية

ج- واحدا من مبادئ الادارة العلمية

د- واحدة من وظائف الادارة

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.

نظرته إلى الأفراد .. كان يعتقد أن الأفراد

1. لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.

2. لا يحبون تحمل المسؤولية.

3. يجب توجيههم ومراقبتهم.

4. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم).

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 :

أ- أنه يجب توجيههم و مراقبتهم

ب- أنهم لا يحبون العمل و إنما يعملون من أجل العيش

ج- **أنهم يحبون تحمل المسؤولية**

د- 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:

- التنظيم العلمي للعمل.
- الإدارة العملية للمؤسسات.
- التنظيم الإداري للعمل.
- التنظيم الإداري للمؤسسات.

التنظيم العلمي للعمل هو أهم ما قدمه :

- Taylor
- Fayol
- Weber
- Ford

## حدد تايلور في نظرياته الكلاسيكية مبدأ وهو ؟

- مبدأ المركزية
- مبدأ وحدة الأمر
- مبدأ نطاق الاشراف
- مبدأ تقسيم العمل

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

- Fayol
- Taylor
- Mayo
- March

يعد حسن اختيار العمال وتدريبهم من بين :

- متطلبات التنظيم العلمي
- مقومات الإدارة الظرفية
- شروط نظرية القرار
- عوامل التحفيز الحديثة

## قسم TAYLOR العمل عمودياً بين :

- المخططين والمنفذين
- المصممين والمنفذين
- الإدارة العليا والإدارة الدنيا
- المشرفين والمرووسين

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

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

- حسن اختيار العمال وتدريبهم.. يجب أن يكون العامل مناسبًا للعمل.
- تقسيم العمل عمودياً ..
  - الفصل بين المصممين والمنفذين.
  - رقابة العمل من طرف مشرفين.
- أفقياً ..
  - تجزئة العمل إلى مهام صغيرة.. (لب ماجاء به تايلور)
  - معيارية العمل ← تخصص العمال.
  - إحلال أي عامل محل أي عامل.

تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة

- السلطة السلمية.
- السلطة الوظيفية.

- العمل بالقطعة .. كل ما كان المردود (عدد القطع) مرتفعاً كلما زادت المكافأة.
  - ربط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للزهد في المنظمة

- 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 سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء. كان منهج المنهج التجريبي ..
- الملاحظة. 2- الترتيب. 3- التحليل. 4- استنباط القوانين والقواعد.

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 بالمرودود
- ب- كل ما كان المرودود 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 :

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

## ربط المكافأة بالانتاج يعني :

- أ- المكافأة المالية هي وحدها من تحفز الأفراد في المنظمة
- ب- المكافأة المادية لا تكفي لتحفيز الأفراد
- ج- المكافأة المادية و الاحترام يحفزان الافراد
- د- المكافأة المادية لا تدخل في تحفيز الافراد

## يتم العمل TAYLOR حسب :

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

## إنطلق تفكير TAYLOR من الاعتقاد 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

أثرت العلوم التجريبية في نظريات

- أ- النظم
- ب- الاقتصاد
- ج- الكلاسيكية
- د- الظرفية

أقترنت ممارسات .... التطبيقية بأعمال فريدريك تايلور :

- أ- هنري فايول
- ب- هنري فورد
- ج- ماكس ويبر
- د- التون مايو

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

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 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.

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

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.

من أبرز عيوب اسهامات هنري فايول :

- أ- عدم الاهتمام بالتنظيم الإداري
- ب- عدم الاهتمام بالانشطه المنظمه
- ج- عدم الاهتمام بورش الإنتاج
- د- عدم الاهتمام بالمركزيه في السلطه

إنصب اهتمام Fayol على:

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

كان Fayol يفكر على مستوي المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

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

كان Fayol يهتم بـ :

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

ليس من إسهامات Fayol:

- أ- حصر أنشطة المؤسسة
- ب- حصر وظائف الإدارة
- ج- اعداد مبادئ للإدارة
- د- اعداد طرق ومعايير العمل

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 وظائف 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 ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

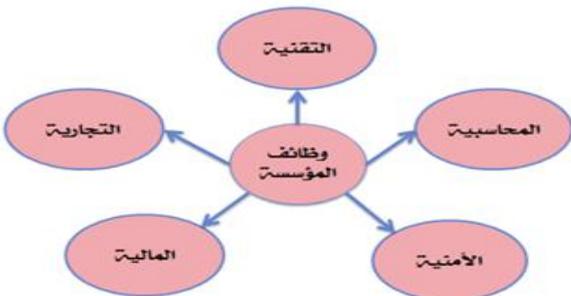
- أ- الوظيفة التقنية
- ب- وظيفة الموارد البشرية
- ج- وظيفة المحاسبة
- د- الوظيفة الأمنية

لا يدخل ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol :

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

لم يدخل ضمن وظائف المؤسسة التي حصرها Fayol :

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



تعتبر وظيفه .... من الوظائف التي لم يطرحها فايول في نظريته :

- أ- المحاسبه
- ب- الموارد البشريه
- ج- التكنولوجيه
- د- التجاره

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 :

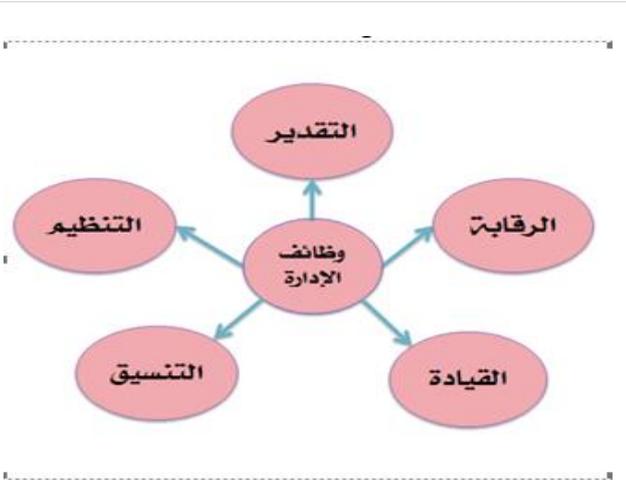
- أ- 3 وظائف
- ب- 4 وظائف
- ج- 5 وظائف
- د- 6 وظائف

حصر **FAYOL** وظائف الإدارة في :

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

وظائف الإدارة لدى فايول هي ..:

- أ- خمسه
- ب- اربعة
- ج- ستة
- د- ثلاثه



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 Taylor و Ford و Fayol
- الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات.
- لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجح من الواقع.
- كان يبحث في مجالات علم الاجتماع.

### كان Max Weber:

- أ- مهندس
- ب- عالم نفس
- ج- عالم إجتماع
- د- عالم أحياء

من ابرز رواد النظرية الكلاسيكية الذي ينادي بالعقلانية والرشد في نظرياته؟ (الدكتور ذكر الاجابة في المحاضرة المباشرة)

- أ- هنري فورد
- ب- فريدريك تايلور
- ج- التون مايو
- د- ماكس ويبر

### 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 :

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

من أهم إسهامات Weber انه فرق بين

- أ- الحكم والسلطة
- ب- الادارة والملكة
- ج- الادارة والسلطة
- د- الادارة والحكم

أوضح ماكس ويبر الفرق بين :

- أ- الاداره والملكيه
- ب- البيئه الداخليه والخارجيه
- ج- الحكم والسلطه
- د- المركزيه واللامركزيه

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

ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber: 2

- 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 Weber انه

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

سؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟

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

سؤال : من أين تأتي الشرعية ؟

2. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية ..

الشرعية التقليدية .. الشرعية القانونية.

○ الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية.

○ الشرعية التقليدية : تكتسب الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...

○ الشرعية القانونية : الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها Max Weber أيضا الشرعية العقلانية (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

## يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على:2:

- 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

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 تقليدية): 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.

### 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- الادهوقراطية
- 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- الادهوقراطية
- د- البيروقراطية

### ليس من نقائص النظرية البيروقراطية:

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

### 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 وبيئتها.

### 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 ابرز عيوب النظرية الكلاسيكية:

- أ- التحفيز من خلال الكافآت
- ب- تشبيه الانسان بالاله
- ج- وحده القيادة
- د- تقسيم العمل والتخصص

### من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..



### 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
- ج- مينتزبيرج Mintzberg
- د- ويليامسون Williamson

### ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية:2

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

يعتبر ..... من ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية :

- أ- هنري فورد
- ب- كيرت لوين
- ج- مينتزبرغ
- د- ويليامسون

ظهر دور العلاقات الانسانية في تحسين انتاجية 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 آر جريس CHRIS ARGRIS

ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات 2:

من أهم ما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات

- 1) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
  - 2) الإنسان 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.

- 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.

كيرت ليون هو صاحب نظريه :

- أ- حركية الجماعات
- ب- نظريه النظم
- ج- هرميه الحاجات الإنسانية
- د- البيروقراطية

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

### 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.

### 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.

### من اهتمامات كيرت لوين فكر الجماعات حيث كان يعتقد بأن:

- أ- الفرد له علاقة بالبيئة
- ب- الجماعات فقط لها علاقة بالبيئة
- ج- الفرد والجماعات لها علاقة بالبيئة
- د- الفرد والجماعات ليس لهم علاقات بالبيئة

### 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- Hnry Fayol

### اقترح 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

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

- 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 ( اترك 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 ببيعه تحسين اداء
- ج- لاتضمن دائما نتائج افضل من غيرها
- د- تضمن دائما رفع الانتاج

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

- أ- القيادة التكنوقراطية
- ب- القيادة الديموقراطية
- ج- القيادة التوجيهية
- د- القيادة المركزية

### حسب كيرت لوين الأسلوب ----- هو الأفضل

- أ- الأدمراطي
- ب- الديمقراطي
- ج- البيروقراطي
- د- الديكتاتوري

## من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو: 2

أ- Burns

ب- Mayo

ج- Lewin

د- Argyris

## المنظمات المتعلمة هي من اسهامات :

أ- فريدريك تايلور

ب- هرزبرج

ج- كريس أرجريس

د- مارس وسبيرت

## العالم الذي اقترح المنظمات المتعلمة التي تتعلم من خبراتها

أ- ...

ب- ...

ج- ...

د- جريس أرجريس

## 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 Argriss هي :

- أ- المنظمة المتعلمة
- ب- المنظمة المغلقة
- ج- المنظمة المفتوحة
- د- 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 آرجريس CHRIS ARGRIS هي:

أ- المنظمة المتعلمة

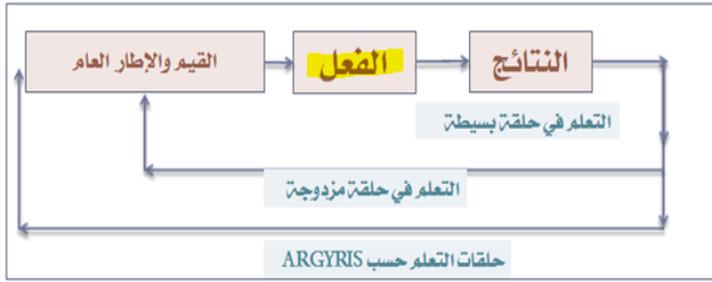
ب- المنظمة المغلقة

ج- المنظمة المفتوحة

د- المنظمة المركزية

حلقات التعلم حسب آرجريس 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 إطار التفكير.
- ج- تغيير إطار 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 ببيئتها" 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 ببيئتها" 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 ببيئتها" هما:

- أ- Woodward , Chandler
- ب- Lawrence , Lorsch
- ج- Burns , Stalker
- د- 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 ببيئتها
- 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

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

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

- ما هي أفضل هيكلية للمنظمة ؟
- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة 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 **Lorsch** و **Lawrence** في 1967.
  - أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية **Contingency theory**

ظهرت نظرية لورانس في عام

- أ- 69 م
- ب- 68 م
- ج- 71 م
- د- 67 م

محصلة نتائج النظرية الظرفية أنه :

- أ- توجد هيكلية واحدة مثلي للتنظيم
- ب- لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات
- ج- 3-توجد 3 هياكل فقط للتنظيم
- د- لا توجد هيكلية للمنظام

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

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه..

1. لا توجد هيكلية 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 كائن يعيش في بيئة.
- **نظرية الظرفية : ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها .. وهذه الظروف تسمى عوامل الظرفية contingency factors**

تبنت النظرية الظرفية فكرة أنه

- أ- يوجد هيكلية كاملة
- ب- يوجد هيكلية مطلقة
- ج- **لا يوجد هيكلية كاملة**
- د- يوجد أساليب إدارية موحدة

من يرى انه على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها هي:

- أ- **نظرية الظرفية .**
- ب- النظرية الكلاسيكية.
- ج- نظرية العلاقات الإنسانية .
- د- نظرية البيئة .

حسب نظرية الظرفية

- أ- تتوقف هيكلية المنظمة على ظروف الادارة
- ب- تاتي استراتيجية المنظم وفقا لهيكلتها
- ج- تاتي هيكلية المنظمة وفقا لاستراتيجيتها
- د- **ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها**

للبيئة تأثير على الهيكلية عند :

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

ليس من عوامل الظرفية: واجب

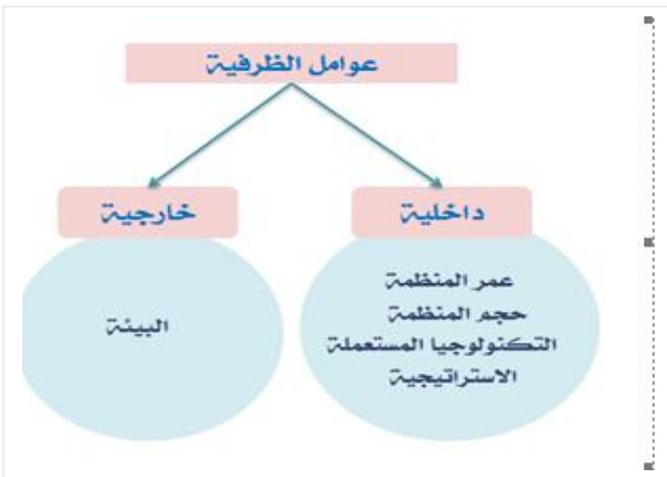
- أ- حجم المؤسسة.
- ب- عمر المؤسسة.
- ج- **هدف المؤسسة**
- د- استراتيجية المؤسسة

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

من العوامل الظرفية الداخلية للمنظمة :

- أ- الأقدمية
- ب- البيئة
- ج- الإستراتيجية
- د- الأمثلية

من أبرز عناصر النظرية الظرفية الداخلية :

- أ- المستثمرون
- ب- الملاك
- ج- المساهمون
- د- الاستراتيجية

من العوامل الداخلية الظرفية :

- أ- البيئة
- ب- الدعم الوجداني
- ج- الاستراتيجية
- د- حجم المنظمة

يرجى التأكد من الدكتور كلا الاجابتين صحيحة

تتأثر هيكلية المنظمة بـ:

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

ليس للوقت دوراً في هيكلية المنظمات

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

### 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 بـ :

- 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

### 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.

### عمر المنظمة

- بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دوراً في كيفية هيكلية المنظمات من جانبيين :
- 1- للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلية
  - كانت هيكلية المنظمات في بداية القرن العشرين مثلاً (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن.
  - تحتفظ هيكلية 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.....

### 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 :

- أ- كلما قلت المستويات الإدارية التدريجية (الهرمية)  
 ب- كلما زادت المستويات الإدارية (السلمية)  
 ج- تبقى المستويات الإدارية كما هي  
 د- كلما قل عدد الموظفين

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

- أ- Cgandler  
 ب- Stalker  
 ج- Woodward  
 د- Burns

#### التكنولوجيا

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

### من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات :

- 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 بهيكل المنظمات  
 د- علاقة السلطة بالتكنولوجيا في المنظمات

### من توصل للنتائج التي تبين علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج هو :

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

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبينة 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.

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

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

اهم النتائج في علاقة هيكل المنظمة بعمليات الانتاج في حالة الإنتاج بالوحدة او بالكميات الصغيرة :

- أ- التنظيم أكثر صرامة
- ب- التنظيم مرن
- ج- التنظيم الشبكي
- د- التنظيم أكثره رسمي

استخلص شاندلر Chandler صاحب نظرية الإستراتيجية أن :

- أ- للإستراتيجية اثر غير مباشر على تنظيم وهيكل المنظمات
- ب- الإستراتيجية تضلح فقط في المنظمات كبيرة الحجم
- ج- مع زيادة المؤسسات و زيادة العرض .....منافسة او صراع في السوق
- د- مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكله و التنظيم

إهتم Chandler بالعلاقة بين

- أ- الهيكله والبيئة.
- ب- الإستراتيجية والبيئة.
- ج- الهيكله والإستراتيجية.
- د- الهيكله والموارد

لاحظ Chandler ان مع كل تغيير في الإستراتيجية :

اشتهر Chandler بملاحظته أن مع كل تغيير في الإستراتيجية :

- أ- يأتي تغير على اعلى مستوى في المنظمة.
- ب- يظهر تغيير في الهيكله و التنظيم.
- ج- يكون التغيير على أدنى مستوى في المنظمة.
- د- يظهر تغيير في التكنولوجيا المستعملة.

استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على :

- 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- Woodward
- ب- MINTZBERG
- ج- CHANDLER
- د- BURNS

#### ➤ الأستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكله و التنظيم.

بينت دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها مركزاً (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 انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزاً.

✓ استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم 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 وتنظيمها

ج- **درجة الاستقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها**

د- السوق يحكم هيكله المنظمات وتنظيمها

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 المنظمة**

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 ظرفية 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

صاحباً مصطلح التمييز و الاندماج في 1967 هما:

أ- ستوكرز وبيرنز **BURNS and STAKERS**

ب- **لورش و لورانس LAWRENCE and LORASH**

ج- وودوارد **WOODWARD**

د- مينتزبرج **MINTZBERG**

○ 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 إستقرار 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: التميز والإدماج.  
تميز المنظمة ..  
مستوى التميز (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 التميز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

الإندماج هو:

- أ- العامل التكنولوجي
- ب- عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة
- ج- الإختلاف في السلوك
- د- وحدة القيادة

## المحاضرة السادسة

نحتاج في المنظمات الى :

- أ- تقسيم المهام
- ب- تجزئة السوق
- ج- الصراع
- د- الارتباط بالبيئة

يعرف منتزبرج Mintzberg الهيكله على أنها:

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

هناك مقاربتان في إعداد الهياكل هما:

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

الهيكل المصنوفي يسمى أيضاً :

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

يسمى الهيكل المصنوفي :

- أ- هيكل حسب الوظائف.
- ب- هيكل حسب المشروع
- ج- هيكل حسب الاقسام.
- د- هيكل حسب المنتج

من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في 1982 هو:

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

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 مقارنة شاملة

للمنظمة يحلل المنظمة حسب

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

**في 1982 جاء Mintzberg بـ :**

أ- **المقاربة حسب التشكيلات**

ب- نظرية المنظمات الحديثة

ج- نظرية الظرفية

د- نظرية المعاملات

**من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات هو**

**العالم منتزبرج وذلك في عام :**

أ- 1988م

ب- 1986م

ج- 1937م

د- **1982م**

**لا يحلل Mintzberg المنظمه حسب: 2**

أ- **وظائفها**

ب- مكوناتها

ج- العلاقة بين مكوناته

د- وزن مكوناتها في الهيكله

**في المقاربة حسب التشكيلات لا تحلل المنظمة حسب:**

أ- مكوناتها.

ب- **الموارد المتاحة لمكوناتها.**

ج- العلاقة بين مكوناتها.

د- وزن مكوناتها في الهيكلية.

**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 استراتيجية 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
- ج- 5
- د- 3

تحتوي نظرية منتزبرج على

- أ- 6 عناصر
- ب- 4 عناصر
- ج- 3 عناصر
- د- 5 عناصر

>> ذكرت في المباشرة

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- الادارة العليا
- ج- الخبراء
- د- المحللين

مركز العمليات حسب مينتزبرج mintzberg يضم :

- أ- الادارة العليا
- ب- الادارة الوسطى
- ج- كل المكونات التي تساهم في استمرارية المؤسسة
- د- القوى المتفاوضة مع البيئة

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 (مدبرون، 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 Mintmberg يربط الخط السلمي :

- أ- الهيئة التكنولوجية بمركز العمليات.
- ب- الدعم اللوجستي بالهيئة التكنولوجية.
- ج- القمة الاستراتيجية بمركز العمليات
- د- القمة الاستراتيجية بالدعم اللوجستي.

الهيئة التي تربط بين القمة الإستراتيجية و مركز العمليات هي :

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

### الخط السلمي يربط بين :

- أ- القمة الاستراتيجية والدعم اللوجستي
- ب- مركز العمليات والقمة الاستراتيجية
- ج- الدعم التكنولوجي ومكونات المنظمة
- د- الدعم التكنولوجي

### تضم الهيئة التكنولوجية :

- أ- المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل
- ب- الفاعلين في المنظمة
- ج- أصحاب القرار بالمنظمة
- د- الإدارة الوسطى فقط

### تضم الهيئة التكنولوجية في تشكيلات مينتزيبر Mintzbe :

- أ- المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل،
- ب- المحللين والخبراء الذين يقومون بمراقبة العمليات
- ج- المحللين والخبراء الذين يشرفون على ابد
- د- المحللين والخبراء الذين يقدمون الدعم اللوجستي

### عند Mintzberg الهيئة التي تضم المحللين والخبراء القائمين بالتخطيط وتحليل العمل

- أ- الدعم اللوجستي
- ب- الهيئة التكنولوجية
- ج- هيئة الاستشارة
- د- فريق التفكير

### الهيئة التكنولوجية تمثل ب :

- أ- اتصال رسمي
- ب- تتبع للخط السلمي
- ج- اتصال غير رسمي
- د- اتصال افقي

### الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل هي :

- أ- الدعم اللوجستي
- ب- الدعم التكنولوجي
- ج- الدعم الفني
- د- مركز العمليات

- الهيئة التكنولوجية ..
- تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل.
  - لا يتبعون للخط السلمي.
  - لهم اتصال غير رسمي.
- الدعم اللوجستي ..
- كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل.

**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

**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 مينتزبيرج Mintzberg5 اليات للتنسيق هي :**

- أ- التعاون المشترك، الاشراف الغير مباشر، توحيد اجراءات العمل، توحيد نتائج العمل، توحيد المهارات  
 ب- السلطة،المسئولية، الاشراف المباشر، التعديل المتبادل ، الادارة بالاهداف.  
 ج- توحيد المهارات، توحيد معايير النتائج ، توحيد معايير الاجراءات، التعديل المتبادل، الاشراف المباشر  
 د- 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 MINTZBER 5 آليات للتنسيق في المنظمات , يدخل ضمن هذه الآليات

- أ- التعديل المبادل.
- ب- التبادل للخبرات.
- ج- الإشراف 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 للاتصال

يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين

- أ- جهات من نفس المستوى
- ب- جهات من مستويات مختلفه
- ج- جهة من مستوى أعلى وجهه من مستوى أدنى
- د- جهة 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.

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 جهات من مستويات الادارة العليا من خلال اتصال رسمي.
- ب- التنسيق يتم بين جهات مختلفة من خارج المنظمة من خلال اتصال رسمي.
- ج- التنسيق يتم بين عدة جهات من مستويات مختلفة من خلال اتصال رسمي.
- د- 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 تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

توحيد معايير إجراءات العمل هي

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

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

- أ- آليات التخطيط
  - ب- آليات الرقابة
  - 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

المسئول عن توحيد معايير اجراءات العمل حسب مينتزبيرج Mintzberg :

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

يهدف توحيد التأهيل (المهارات) حسب مينتزبيرج Mintzberg الى :

- أ- ترقية الافراد
- ب- نقل الافراد
- ج- بقاء الافراد في نفس الموقع الوظيفي
- د- تحسين مؤهلات الافراد

يعتبر مينتزبيرج Mintzberg من رواد نظريات ..... المعاصرين :

- أ- الكلاسيكية.
- ب- النظم.
- ج- الاقتصادية
- د- الظرفية.

واحد من أبرز رواد النظرية الظرفية:

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

تتشكل محصله نتائج النظرية الظرفية في انه :

- أ- توجد هيكله وحده مثلى للتنظيم
- ب- لا توجد هيكله صالحه لكل الحالات والمنظمات
- ج- توجد 3 هياكل فقط للتنظيم
- د- لا توجد هيكله للمنظمات

كان الاعتقاد السائد قبل نظرية منتزبرج أن هناك

- أ- طريقة واحدة مثلى لهيكله المنظمات
- ب- عدة طرق لهيكله المنظمات
- ج- طريقتان لهيكله المنظمات
- د- 5 طرق لهيكله المنظمات

من أهم العوامل التي ركز عليها منتزبرج في نظريته

- أ- النظم الفرعية
- ب- السوق
- ج- تسلسل السلطة
- د- البيئة

## 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. ✓

### 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- الأدهوقراطية
- د- البيروقراطية

### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

- 1- الهيكلية البسيطة تتميز بمايلي :
- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
- سيطرة القمة الاستراتيجية.
- القيادة عموما كاريزمية.
- 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.
- ج- سيطرة مركز العمليات
- د- سيطرة الخط السلمي.

### من خصائص الهيكلية البسيطة:

- أ- سيطرة المعلومات.
- ب- سيطرة القمة الاستراتيجية.
- ج- سيطرة المديرين.
- د- سيطرة الموردن.

### في الهيكلية البسيطة, يكون التنسيق: 2

- 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 البسيطة بـ :

- أ- الاشراف الغير مباشر
- ب- التكامل العامودي
- ج- التأقلم مع البيئة
- د- زيادة التكاليف

### تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بمعيارية: 2

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

### الهيكلية التي تتميز بمعيارية الإجراءات هي:

- أ- الهيكلية البسيطة
- ب- البيروقراطية المحترفة
- ج- الهيكلية البيروقراطية الآلية
- د- الأدهو قراطية

#### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

2- الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

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

معيارية الإجراءات تميز :

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

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 مينتزيبرج Mintzberg ب :

- أ- بيئة شبة مستقرة
- ب- بيئة مستقرة
- ج- بيئة غير مستقرة
- د- بيئة ديناميكية

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..  
3- البيروقراطية المحترفة تتميز بمايلي :  
- معيارية التأهيل.  
- بيئة مستقرة.  
- سيطرة مركز العمليات.  
- لامركزية عمودية وأفقية.

### الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

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

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

### حسب منتزبرج سيرت التشكيلية حسب الأقسام هنا سيطرت

- أ- القمة الاستراتيجية
- ب- مركز العمليات
- ج- الخط السلمي
- د- الدعم اللوجستي

### يسيطر الدعم اللوجستي في- :

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

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

### من خصائص الدعم اللوجستي أنه يسيطر في :

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

### تتميز الأدهوقراطية adhocracy حسب مينتزبرج Mintzberg ب:

- أ- لامركزية عمودية
- ب- لامركزية أفقية
- ج- مركزية أفقية
- د- مركزية عمودية
- هـ- لامركزية عمودية وأفقية

### في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ: 2

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

### تتميز الأدهوقراطية ب:2

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

### لا تتميز الأدهوقراطية ب :

- 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 التنسيق
- ج- المكونات الخمس للمنظمات
- د- أنظمة الإدارة العليا

### إذا سيطر الدعم اللوجستي نحن أمام

- أ- بيرقراطية محترفة
- ب- بيرقراطية آلية
- ج- ديمقراطية
- د- أدهوقراطية

من اهداف المؤسسة ؟ (الاجابة بالفهم، و الدكتور ذكرها من خلال الشرح (المنظمة بدون منتج ستخرج من السوق " وجود المنظمة بسبب المنتجات و الخدمات التي تقدمها")

- أ- خدمة الادارة
- ب- الارتباط بالبيئة
- ج- انتاج المنتجات
- د- تصميم الخريطة التنظيمية

## المحاضرة السابعة

يعتبر ..... مؤسس نظرية القرار :

أ- هربرت سايمون Herbert simon

ب- مينتزبرج mintzberg

ج- هرزبرج herzberg

د- التون مايو. Elton mayo.

مؤسس النظرية القرارية

أ- لكرت لوين

ب- هربرت سيمون

ج- التون مايو

د- جريس أرجريس

من جاء بنظرية الرشد المقيد هو:

أ- Simon

ب- Herzberg

ج- Mintzberg

د- Ford

صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

أ- Simon

ب- Nobel

ج- Turing

د- Means

تفترض النظرية القرارية هو

أ- الرشد المقيد

ب- الرشد الكامل

ج- الرشد .....

د- الرشد المطلق

حاز هربرت سايمون على جائزة نوبل في :

أ- 1992م

ب- 1980م

ج- 1988م

د- 1978م

- نظرية القرارة (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 حانز على جائزة TURING-1975 و NOBEL-1978.
- بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني. فتنتقل 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.

من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

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

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

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

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

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

يعتمد **Simon** على النظرية الاقتصادية :

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

تهتم نظرية القرار بـ:

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

انطلقت النظرية النفسية للسلوك من أن :

- أ- الانسان كائن اجتماعي
- ب- الانسان يبحث عن منفعة
- ج- الانسان يتخذ قرارات عاطفية
- د- الانسان لديه حاجات انسانية

### 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 الإنسان يواجه قيوداً 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:

- كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار:
- تحديد المشكلة.
  - حصر الحلول الممكنة.
  - تقييم الحلول الممكنة.
  - اختيار الحل وتنفيذ الحل.
  - رقابة الحل.

- أ- تحديد المشكلة
  - ب- تحليل المشكلة
  - ج- تقييم الحلول الممكنة
  - د- اختيار وتنفيذ الحل
- في آخر تسلسل لعملية اتخاذ القرار يأتي:
- أ- تقييم البدائل
  - ب- اختيار البديل الامثل
  - ج- الرقابة على البديل
  - د- تنفيذ القرار

### 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

### 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.
- ج- الرشد المقيد.
- د- لا يوجد رشد

### 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

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.

### 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.

### نظرية القرار غيرت مفهوم الرشد المطلق من خلال القبول ب :

- أ- الحل المرضي
- ب- الحل بالتفاوض
- ج- الحل الأمثل
- د- لا يوجد حل

### اقترح Simon نموذجا لاتخاذ القرار في :

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

### اقترح سايمون Simon نموذج لاتخاذ القرار في مراحل :

- أ- مرحلة التحليل ، مرحلة الانتاج ، مرحلة الاختيار.
- ب- مرحلة التشخيص ، مرحلة التحليل ، مرحلة الاختيار.
- ج- مرحلة الاستخبار ، مرحلة التصميم، مرحلة الاختيار.
- د- مرحلة التوصيف، مرحلة الاستخبار ، مع الاختيار

## 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

### 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
- ج- CMI
- د- CIM

### 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 لإتخاذ القرار

### مرحلة الاختيار في نموذج سايمون Simon تنص على :

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

### مرحلة الاختيار في نموذج سايمون للقرار تنص على

- أ- تصميم الحلول الممكنة
- ب- تحليل وظائف المشكلة
- ج- تنفيذ البديل الأمثل
- د- اختيار الحل الأنسب للمشكلة

### يسمى النموذج الجديد لإتخاذ القرار والذي قدمه Simon :

النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- أ- IMC
- ب- IRC
- ج- STC
- د- TMC

### نموذج IMC للقرار لهربرت سايمون

Herbert Simon هو اختصار ل :

- أ- Intillegence, Middle, Culture
- ب- Intermediate, Modelization , Company
- ج- Intillegence, Management, Company
- د- Intelligence, Modelization, Choice

### حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في: واجب

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

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.

### 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  
 ج- بعيد.  
 د- يتعارض

في النظرية السلوكية للمنظمة لسبيرت ومارش

- أ- الافراد ليس لهم أهداف  
 ب- الافراد لديهم اهداف  
 ج- الأفراد لديهم قرار موحد  
 د- الأفراد لديهم انتاج متميز

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 للافراد هم من لديهم أهداف.  
 بالنسبة لهما المنظمة ..

- ✓ مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى Means و Berle.  
 ✓ لكنها أيضا جماعات تتحالف هذه 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 ..

المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة " هذه نظرة

- أ- Cyert & March  
 ب- Williamson & Coase  
 ج- Coase & Robertson  
 د- Simon & Coase

ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة هي :

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

يرى كل من بيرلي ومينز Berle & means بان المنظمة مجموعة من ؟

- أ- الجماعات المتألقة
- ب- الجماعات الموحدة
- ج- الجماعات المتنازعة
- د- الجماعات الراقية

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

- أ- الجماعات المتألقة
- ب- الجماعات الموحدة.
- ج- الجماعات المتنازعة.
- د- الجماعات الراقية.

حسب النظرية السلوكية للمنظمة فإن الجماعة المسيطرة:

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

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

تقوم الجماعات حسب سيطرتها ب..... حول كيفية الاستفادة من القيمة المضافة التي تنشأها المنظمة؟

- أ- التنازل
- ب- التفاوض
- ج- الاحتواء
- د- التكامل

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 المنظمية (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

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 مارش وسيرت March & Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام:

أ- مغلق على البيئة

ب- مفتوح على البيئة

ج- يتعلم من البيئة

د- 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

لا ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة عباره عن نظام :

أ- مفتوحة على بيئتها.

ب- عقلاني.

ج- يعتمد على الفاعلين.

د- يتأقلم بالاستناد الى تعلمه السابق.

يرى Marsh و Cryer ان

أ- الجماعة تحتاج الى قائد

ب- المؤسسة لها ذاكرة

ج- الفرد يحتاج الى تحفيز

د- القيادة توجه الافراد

يرى March و Cyert أن المؤسسة لها

أ- ذاكرة

ب- شخصية

ج- تاريخ

د- مستقبل

تحدث كلاً من ----- عن ذاكرة المنظمة

أ- بيرلي وبينز

ب- مارش سيرت

ج- هربرت سيمون

د- بليك...

ذاكرة المنظمة هي من إسهامات: -

محور ذاكرة المنظمة هي من إسهامات؟

أ- فريدريك تايلور Taylor

ب- هرزبيرج Herzberg

ج- كريس ارقريس Argris

د- مارش و سيرت March & Cyert

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

يرى March و Cyert أن المنظمة تنشئ روتين ديناميكي بفضل

أ- الذاكرة والتاريخ

ب- الذاكرة والخبرة

ج- الذاكرة والرشد

د- الذاكرة والشخصية

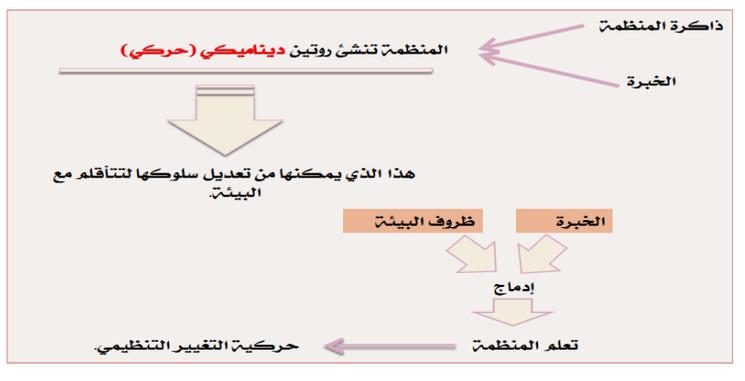
حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركية التغيير التنظيمي عن:

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

للحصول على حركية التغيير التنظيمي يجب ان يكون هناك...بين الخبرة وظروف البيئة؟

- أ- اندماج
- ب- تفاعل
- ج- تكامل
- د- نزاع

تنسب نظرية الادارية لـ

- أ- Berle & Means
- ب- March & Cyert
- ج- Lorsch & Lawrence
- د- Joan Woodward

سميت نظرية بيرلي ومينز Berle & means ب :

- أ- النظرية القرارية
- ب- النظرية الإدارية
- ج- النظرية السلوكية
- د- النظرية الهرمية

مؤسس النظرية الإدارية هو

- أ- كيرت لوين
- ب- ستيكر وبرنز
- ج- بيرلي ومينز
- د- إبراهيم ماسلو

في ..... الميلادية اصبحت المؤسسات الأمريكية كبيره فكانت تكبر من حيث الحجم؟

- أ- الستينيات
- ب- العشرينيات
- ج- الاربعينيات
- د- الثمانينيات

يعود كتاب السلوك في المنظمة للعالمين :

- أ- فريدريك تايلور والتون مايو
- ب- هرزبيرج وارجريس
- ج- هنري فورد ورونالد كوز
- د- مارش و سيرت March & Cyert

• **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**.

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

ج- يمكن للملاك ان يديروا ملكيتهم بشكل كلي

د- ليس للملاك علاقة بالمنظمة

يعني الفصل بين الملكية والاداره

أ- **لا يمكن للملاك ان يديروا ملكيتهم**

ب- يمكن للملاك اداره املاكهم جزئيا

ج- يمكن للملاك اداره املاكهم بالكامل

د- ليس للملاك علاقة بالمنظمة

في 1932 ذكر كلا من بيرلي ومينز ان السلطة يجب ان تكون بيد؟

ذكر كل من بيرلي ومينز 1932 ان سلطة القرار تكون بيد :

أ- الموظفين

ب- الملاك

ج- الوكلاء

د- **المديرين**

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

من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

أ- **Berle&Means**

ب- **Lawrence&Lorsch**

ج- **Burns&Stalker**

د- **Cyert&March**

من تكلم عن السلطة الادارية هو

أ- **Berle & Means**

ب- **March & Cyert**

ج- **Lorsch & Lawrence**

د- **Joan Woodward**

في المنظمة تعني [ سلطة الإدارة ] أن:

أ- الإدارة لها سلطة على العمال

ب- الإدارة لها سلطة في اعداد الاستراتيجيات

ج- **الإدارة في يد غير الملاك**

د- الإدارة لها سلطة على التنفيذ

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**

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

أ- ترك السلطة في أيدي الملاك

ب- عزل الملاك عن المنظمة

ج- ترك السلطة في العملاء

د- **حماية حقوق الملكية**

النظرية التي قدمت اقتراحاً لحماية حقوق الملاك هي:

أ- نظرية الظرفية

ب- النظرية التقليدية

ج- **النظرية الإدارية**

د- نظرية العلاقات الإنسانية

تابع النظرية الادارية **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** لحماية 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.

## المحاضرة الثامنة

طرح ..تساؤل السوق هي من ينسق جهود المشاركين:

- أ- رونالدكوز
- ب- ويليامسون
- ج- روبيرتسون
- د- بير تالانفي

من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو: 2:

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

أجاب 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 الى ظهور المؤسسة
- ج- إخفاق السوق يؤدي الى ظهور مؤسسة
- د- الحصة السوقية للمؤسسة تؤدي الى ظهورها

اجاب رونالد كوز Ronald Coase على تساؤل لماذا توجد المؤسسات ب ؟

- أ- القوة الشرائية للمؤسسة تؤدي الى ظهور المؤسسة
- ب- السوق القوي يؤدي الى ظهور المؤسسة
- ج- إخفاق السوق يؤدي الى ظهور المؤسسة
- د- الحصة السوقية للمؤسسة تؤدي الى ظهورها

حسب Coase فإن إخفاق السوق هو الذي يؤدي إلى:-

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

### نظرية رونالد كوز تهتم بان ؟

- أ- تعلم المؤسسة ظهورها في حالة تدهور السوق
- ب- تعلم المؤسسة ظهورها في حالة ازدهار السوق
- ج- تظهر المؤسسة في حالة توازن العرض والطلب
- د- المؤسسة هي جزء من السوق

### من جاء بمصطلح اخفاق السوق هي :

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

### حصل رونالد كوز على جائزه نوبل عام :

- أ- 1990
- ب- 1993
- ج- 1991
- د- 1992

### حصل اثنين من العلماء على جائزه نوبل في نظريه تكاليف المعاملات هما

- أ- مارش و سيرت
- ب- رونالد كوز و يليامسون
- ج- بيرلي و مينز
- د- ليليان و جليبرت

### 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- مكملة للسوق
- ج- جزء من السوق
- د- خارجة عن السوق

### يرى Ronald Coase أن المؤسسة :

- أ- من عناصر السوق
- ب- مكملة للسوق
- ج- منافسة للسوق
- د- بديل للسوق

### تري نظرية تكاليف المعاملات إن :

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

### النظرية التي تقول ان المؤسسة بديل للسوق هي :

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

### 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
- ج- تكاليف إنشاء المؤسسة مساوية لتكاليف السوق
- د- تكاليف السوق لا يمكن قياسها

### 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

### 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

### صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:2

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

### رونالدو كوز Ronaldo Coase هو صاحب نظرية:

أ- البيروقراطية

ب- الوكالة

ج- تكاليف المعاملات

د- السلوكيات

من أهم ما جاء به Williamson

أ- حقوق الملكية

ب- عقد الوكالة

ج- العقود غير التامة

د- فصل الملكية عن الإدارة

من تطرق للحديث عن [ العقود غير التامة ] هو:  
يظهر مصطلح العقود غير التامة عند :

أ- Mintzberg

ب- Williamson

ج- Coase

د- Woodward

جاء Williamson بفكرة العقود :

أ- الكاملة

ب- المكتملة

ج- المنتهية

د- غير التامة

انطلق..... بنظرية العقود غير التامة؟

أ- رونالد كوس

ب- روبرسون

ج- ويليامسون

د- سيرت

لقد قام Williamson بتطوير نظرية :

أ- حقوق الملكية

ب- تكاليف المعاملات

ج- الوكالة

د- الوكالة المشروطة

حسب نظرية تكاليف المعاملات قد يتعرض إحدى الاطراف الى

أ- خطر الانتهازية

ب- تكاليف الوكالة

ج- تكاليف انتقالية

د- اجراءات انتقالية

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

- تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات.
- فكرة الرشد المقيد لـ Simon نقص المعلومات + عدم التأكد  
بالنسبة للعقود



العقود غير تامة.

حدد ويليامسون في نظريته العقود ان المؤسسة تساهم في ...

- أ- تنظيم العمل
- ب- تقليل الربحية
- ج- تقليل الانتهازية
- د- زياده المخاطرة

نظرية ويليامسون Williamson العقود الغير تامة:  
حسب ويليامسون العقود غير التامة:

- أ- لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة
- ب- لا يستطيع الفرد التخطيط للمستقبل
- ج- لا يستطيع الفرد إتخاذ القرارات
- د- لا يستطيع الفرد معرفة التكاليف

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.

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

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

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

العقود غير التامة تؤدي الى :

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

فرضية الرشد المقيد مضاف اليها فرضية الانتهازية؟

- أ- فرضية القرار
- ب- فرضية تكاليف المعاملات
- ج- فرضية العقود
- د- فرضية السلوك

تبنت الفرضية السلوكية فكره الرشد المقيد الذي :

- أ- يقلل من خطر المعاملات
- ب- يزيد من الترهل الإداري
- ج- يزيد من خطر المعاملات
- د- لا يؤثر على المعاملات اطلاقا

**من خصائص الأفراد الإنتهازيين :**

- أ- المصداقية في المعلومات
- ب- الشفافية في المعلومات
- ج- نشر المعلومات خارجيا
- د- **إخفاء المعلومات أو تغييرها خدمة لمصالحهم**

**حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحده**

- 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
- ج- **حجم المؤسسة**
- د- كيفية تمويل مشاريع المؤسسة

**حسب WILLIAMSON فإن حجم المؤسسة تحده قدرة المؤسسة على :**

- أ- التوسع
- ب- السيطرة على السوق
- ج- تحقيق الأرباح
- د- **تقليص تكاليف المعاملات**

**حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحده قدرة المؤسسة على**

- أ- **تقليص تكاليف العملات.**
- ب- تحقيق الأرباح.
- ج- تحقيق الإنتاج.
- د- تسويق المنتجات

**حجم المؤسسة**  
حجم المؤسسة تحده قدرة المؤسسة على **تقليص تكاليف المعاملات** ويتبع  
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- استراتيجية المؤسسة.
- د- **حجم المؤسسة.**

**مرحلتان تمر بهما لمعامله في قرار الصنع وقرار الشراء :**

- أ- تحديد حجم ونوع المعاملة
- ب- تحديد وحجم وكم المعاملة
- ج- تحديد نوع وأسلوب المعاملة
- د- **تحديد نوع ونمط المعاملة**

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

**الإصول ذات الخصوصية هي التي؟**

أ- تستعمل في كل النشاطات

ب- تستعمل في نشاط معين ويمكن استعمالها في نشاطات أخرى

ج- تستعمل في نشاط فرعي

د- تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في نشاطات أخرى

**الإصول التي تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول:**

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.

**الأصول ذات الخصوصية هي الأصول التي :**

أ- تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى

ب- تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها 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 :**

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

ج- زادت تبعية هذه الاصول للمؤسسة

د- قلت تبعية هذه الاصول للمؤسسة

### كلما قلت خصوصية الأصول :

- أ- كلما زادت تبعيه صاحب الأصول
- ب- كلما تساوت تبعيه صاحب الأصول
- ج- كلما قلت تبعيه صاحب الأصول
- د- كلما ابتعدت عن التبعية اطلاقاً

### 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.

### بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية أعد Williamson :

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

### قدم Williamson :

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

من اعداد مصفوفة المعاملات هو

- أ- Mintzberg
- ب- Coase
- ج- Simon
- د- Williamson

اعدت مصفوفة المعاملات بناء على ؟

- أ- فرضية الرشد المقيد
- ب- الفرضية السلوكية
- ج- فرضية خصوصية الاصول
- د- الفرضية السلوكية وخصوصية الاصول

### 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 ساند، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق.
- الحكومة. أما لما يكون الرشد المقيد ساند، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة.

**في مصفوفة المعاملات تتواجد المنافسة عندما :**

- أ- يكون الرشد المقيد سائد، الإنتهازية غير موجودة ، خصوصية الأصول
- ب- يكون الرشد الكامل سائد ، الإنتهازية موجودة ، خصوصية الأصول
- ج- **يكون الرشد المقيد سائد ، الإنتهازية موجودة ، عدم خصوصية الأصول**
- د- يكون الرشد المقيد سائد ، الإنتهازية غير موجودة ، عدم خصوصية الأصول

**عندما تتنافس مصفوفة المعاملات :**

- أ- تمتلك خصوصية في الأصول
- ب- توجد انتهازيه فقط
- ج- **توجد انتهازيه ولاتوجد خصوصيه في الأصول**
- د- يوجد رشد مقيد فقط

**توجد الحوكمة في مصفوفة المعاملات حيث يكون ؟**

- أ- رشد مقيد وانتهازية وعدم خصوصية في الاصول
- ب- رشد مطلق وانتهازية وخصوصيه في الاصول
- ج- **رشد مقيد وانتهازية وخصوصية في الاصول**

**صاحب مصفوفة العقود :**

- أ- March
- ب- **Williamson**
- ج- Coase
- د- Cyert

**في مصفوفة العقود الدخل وويليامسون عامل ؟**

- أ- الحلول الممكنة
- ب- **التكرار**

**ادخل وويليامسون عامل التكرار في :**

- أ- مصفوفة المعاملات
- ب- الهيكل التنظيمي
- ج- **مصفوفة العقود**
- د- الهيكل المصنوعي

**ادخل وويليامسون في مصفوفة العقود عامل :**

- أ- الحلول
- ب- نقاط
- ج- الاتجاه
- د- **التكرار**

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 بالاطرحة

يسمى العقد الذي فيه قرار بالشراء في حالة عدم خصوصية الأصول :

- أ- عقد قانوني
- ب- عقد تشريعي
- ج- عقد مؤقت
- د- عقد كلاسيكي

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- الكرار الكبير.
- د- التكرار الضعيف.

في مصفوفة المعاملات يكون قرار بالصنع في حالة :

- أ- عدم خصوصية الأصول
- ب- التكرار ضعيف
- ج- التكرار متوسط
- د- التكرار قوي و الخصوصية عالية

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

- أ- يتم القرار بالصنع
- ب- يتم القرار بالدمج
- ج- يتم القرار بالاطرحة
- د- يتم القرار بالشراء

#### مصفوفة العقود

أدخل Williamson عامل التكرار

من هذه المصفوفة يظهر ما يلي..

- القرار بالشراء في حالة عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي).
- القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث في حالة التكرار الضعيف.
- القرار بالمناولة (العقد الثنائي) في حالة التكرار القوي.
- القرار بالصنع (الهيكلية الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي.
- اختيار الهيكلية المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

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

التكرار هي عبارة عن :

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

أ- هيكل موحدة

ب- هيكل ثنائية الأطراف

ج- هيكل ثلاثية الأطراف

د- هيكل رباعية الأطراف

في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي نتجه الى :

أ- القرار بالمناولة

ب- القرار بالصنع

ج- القرار بالشراء

د- القرار بالبيع

## المحاضرة التاسعة

تخصص الموارد المختلفة عن طريق ؟

- أ- الملاك
- ب- المستثمرون
- ج- السوق
- د- المؤسسة

المدرسة التي لا تعتبر إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد هي المدرسة

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

يعتبر ..... من مؤسسي نظرية حقوق الملكية:

- أ- اوليفر ويليامسون
- ب- روبرتسون
- ج- رونالد كوز
- د- ارمن ال تشين

ظهرت نظرية حقوق الملكية في: 2

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

ظهرت نظرية حقوق الملكية في :

- أ- التسعينات الميلادية
- ب- الستينات الميلادية
- ج- الثمانينات الميلادية
- د- السبعينات الميلادية

ظهرت نظرية حقوق الملكية في ..... الميلادية:

- أ- الستينات
- ب- التسعينات
- ج- السبعينات
- د- الاربعينات

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

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

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 إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد هي

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

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.

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

**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.

أ- **تبادل لحقوق الملكية**

- ب- تبادل للقيمة
- ج- تبادل للمنافع
- د- تبادل للثروة

عند أصحاب نظرية حقوق الملكية يمكن :

أ- **تبادل حقوق الملكية**

- ب- تخزين حقوق الملكية
- ج- تطوير حقوق الملكية
- د- إخفاء حقوق الملكية

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.

تنطلق نظرية الحقوق الملكية من أن الأفراد :

- أ- الراشدون
- ب- **يملكون حقوق إستخدام المورد**
- ج- ليس لهم حق التملك
- د- غير مباينين

تنطلق فكرة حقوق الملكية من :

- أ- حقوق امتلاك الاموال
- ب- حقوق استخدام الاموال
- ج- حقوق امتلاك الموارد
- د- **حقوق استخدام الموارد**

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

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

من اهم خصائص حقوق الملكية انها قابلة:

- أ- للتفاوض
- ب- **للتنازل**
- ج- للتفويض
- د- للتملك

**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...).

حقوق الملكية تمكن من 3 مسارات هي :

- أ- الاستعمال، الاستثمار، التصرف
- ب- الاستثمار، التصرف، الاستحواذ
- ج- الاستعمال، الاستثمار، الارض
- د- الانتاج، الاستثمار، التصرف

حسب نظرية الحقوق فإن ممارسة الحقوق تستهدف :

- 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 مثل اتفاقية Kyoto.

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

ممارسة حقوق الملكية تستهدف :

- أ- التنوع في مصادر الدخل.
- ب- التكامل العمودي
- ج- تعظيم المنفعة.
- د- الحصول على وظيفة

ممارسة حقوق الملكية تستهدف:

- أ- تعظيم الأرباح
- ب- تعظيم حيازة التملك
- ج- تعظيم المنفعة
- د- تقليل التكلفة

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

نوع حقوق الملكية في مؤسسات الدولة الحكومية :

- أ- ملكية خاصة
- ب- ملكية خاصة ناقصة
- ج- ملكية عامة

التصرف في الملكية الخاصة الناقصة :

- أ- للمالك
- ب- مشتركة
- ج- للعامل
- د- للدولة

### حسب نظرية حقوق الملكية فإن الملكية الخاصة هي النوع

- أ- الاضعب للمؤسسات
- ب- الاقدم للمنظمات
- ج- الاحدث للمؤسسات
- د- الاكمل للمؤسسات

### تعتبر ... هي النوع الاكمل في ممارسه الحقوق :

- أ- الملكية العامة
- ب- الملكية الفردية
- ج- الملكية الخاصة
- د- الملكية الجماعية

### 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, 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
- ج- إثراء حقوق الملكية
- د- 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

### من عيوب النظرية الملكية أنها :

- أ- تنفي أنواع الملكيات غير الخاصة
- ب- تعتمد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار
- ج- لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق
- د- تجعل من المنظمة مركز اهتمامها

### أهم نتائج هذا التصنيف ..

- 1- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة أذن ← حقوق الملكية أداة للتحليل.
  - 2- الملكية الخاصة هي النوع الاكمل 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 بما أن العمل الجماعي أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

### من عيوب النظرية الملكية ..

- 1- لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق.
- 2- لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة).

**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**

**من أبرز رواد نظرية الوكالة الاقتصادية :**

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

**يعتبر .... من مؤسسي نظريه الوكالة :**

- أ- ارمن تشين
- ب- **ويليام ماكلينق**
- ج- رونالد كوز
- د- هارولد ديمسينيز

**تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية :**

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

**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

**تبحث نظرية الوكالة كيف تحل اشكالية .....في المؤسسة :**

- أ- الاستقرار.
- ب- الكفاءة.
- ج- الفعالية
- د- **الانتهازية**

**تبحث نظريه الوكالة عن مشكلة ... :**

- أ- الملكية
- ب- الإدارة
- ج- **الانتهازية**
- د- العقود

**نظرية الوكالة**

أهم المؤسسين Michael Jensen و William Meckling .

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.

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

أ- نظرية الوكالة

ب- نظرية حقوق الملكية

ج- نظرية المنظمات

د- نظرية الإدارة

**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

**انبنت نظرية الوكالة على أساس :**

أ- تكامل المعلومات .

ب- عدم تناظر المعلومات .

ج- تناظر المعلومات .

د- تنسيق المعلومات .

**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

-أنتهائية 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

ج- تكاليف المعاملات

د- السلطة والحكم

في نظريه الوكالة يسمى المكلف :

- أ- موكل
- ب- وكيل
- ج- رئيس مجلس الإدارة
- د- موظف

ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:2

- أ- فاشلا.
- ب- مخطئا
- ج- شجاعا
- د- انتهازيا.

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

يقول اس أي روس في عام ..... عندما يعمل افراد مع بعضهم فان مصالحهم مختلفة وهذا يؤدي الى نزاعات :

- أ- 1968
- ب- 1972
- ج- 1979
- د- 1973

تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

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

النزاع الذي يتم بين الملاك والمديرين اساس

- أ- تكامل المصالح.
- ب- اختلاف المصالح.
- ج- تكافؤ المصالح.
- د- وحدة المصالح

حسب نظرية الوكالة تكون :

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

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

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:

- أ- إتمام الشكل القانوني للمؤسسة
- ب- ضمان عوائد الملاك بالنظام
- ج- منح الوكيل الصلاحية الضرورية
- د- 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.

تمثل علاقة الوكالة تفويضاً:

- 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.

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

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

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 رأس مالها كبير و تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة.  
 ◀◀ المؤسسة الإدارية هي الأفضل..

تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل: 2  
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

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 :

أ- إتمام الشكل القانوني للمؤسسة

ب- ضمان عوائد الملاك بالنظام

ج- منح الوكيل الصلاحية الضرورية

د- حث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل

يطلق مصطلح تكاليف الوكالة على:

أ- تكاليف الدعاية والإعلان لخدمه الملاك

ب- تكاليف توظيف مديرين لخدمه الملاك

ج- تكاليف تتحملها المؤسسة لحث الوكيل لخدمه الملاك

د- تكاليف تتحملها المؤسسة لخدمه مصلحة الوكيل

## المحاضرة العاشرة

النظريات الحديثة في مجال المنظمات هي تلك التي :

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 بدراساتها ولا نتطرق للنظريات الأخرى.

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

أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

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

تدخل نظرية النظم ضمن :

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

لفهم الظاهرة في نظريه النظم نستخدم :

- أ- التقييم
- ب- الرقابة
- ج- التجزئة
- د- التحليل

نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه بيرتالانفي عام :

- أ- 1943
- ب- 1945
- ج- 1947

مؤسس نظرية النظم  
في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه Ludwick Von bertalanffy، النظرية العامة للنظم ، مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي هو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا.  
تري نظرية النظم أن..  
الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء ، فالنظام = مجموعة من العاصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين.

Bertalanffy هو من ألف كتاب :

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

تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

- أ- ARGYRIS  
ب- SIMON  
ج- MASLOW  
د- **BERTALANFFY**

النظام هو مجموعة من العناصر :

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

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

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

في نظرية النظم:

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

في نظرية النظم :

- أ- الكل اقل 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،

انطلقت نظرية النظم من أن هناك

- أ- تفاعل كامل من جميع الأنظمة الفرعية
- ب- تفاعل جزء من جميع الأنظمة الفرعية
- ج- تفاعل مائل من جميع الأنظمة الفرعية
- د- لا يوجد تفاعل بين الأنظمة الفرعية

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

لفهم النظام لا نحتاج إلى فهم:

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

لفهم الكل نحتاج إلى

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

في نظرية النظم لفهم الكل نحتاج الى فهم

- أ- الاجزاء
- ب- العلاقة فيما بين الاجزاء
- ج- علاقة الاجزاء ببيئتها
- د- كل ماسبق

افترضت نظريه النظم نوعين من الانظمة

- أ- النظام الضيق والنظام المتسع
- ب- النظام جزئي والنظام الكامل
- ج- النظام سريع والنظام البطيء
- د- النظام المغلق والنظام المفتوح

النظام الذي يتميز بدرجة عالية من الاستقلالية هو

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

**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.

**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

**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.

**تساعد نظرية النظم على فهم تتطور المنظمة من خلال :**

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

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

**مما ساعدت نظرية النظم على فهمه أن:**

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

## المحاضرة الحادية عشر

في مجال المنظمات اهتم علماء الاجتماع بـ :

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

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

تطرقنا للمنظمات وخصائصها ففهمنا 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

يرى علماء الاجتماع أن المنظمة :

أ- شيء طبيعي

ب- بناء اجتماعي

ج- طرف رسمي

د- وحدة سياسية

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

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

من يرى أن هناك مكانا للحرية في المنظمة هم :

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

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

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

#### 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.

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.

حسب مقاربة الفاعلين فإن الفاعل هو من: 2:

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

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.

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

تري 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
- ج- يتدخل بعض افراد المؤسسة
- د- يتدخل المدير فحسب

المشكلة هي التي تحدد:

- أ- المدير
- ب- المقرر
- ج- الفاعلين
- د- العمال

حسب علماء الاجتماع فإن:

تري نظرية الفاعلين ان :

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

عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير:

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

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

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى :

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

الاستراتيجية  
عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة .  
مثال 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.

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

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.

السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون في المنظمة تهدف الى :

أ- حماية مصالح المؤسسة .

ب- حماية مصالح المديرين.

ج- حماية مصالحهم.

د- حماية مصالح المنفذين.

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.

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 العاملون 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.

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

تهدف القواعد الرسمية في المنظمة إلى :

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

تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:

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

قواعد رقابة عمل الافراد في المنظمات هي عبارة عن

- أ- قواعد خاصة
- ب- قواعد رسمية
- ج- قواعد غير رسمية
- د- قواعد استراتيجية

للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

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

التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات هي

- أ- القواعد الرسمية وغير الرسمية
- ب- الإجراءات القانونية
- ج- الاستراتيجية
- د- كيفية حل مشاكل المؤسسة

ما يفسر كيفية تشغيل المنظمات هي القواعد :

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

يكتفي اصحاب الفكر التaylorي بالقواعد

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

تجد الاستراتيجية السلوكية للفاعلين تبريرها في :

أ- الحكم والثقافة.

ب- الحكم والسلطة.

ج- الحكم والتفويض.

د- الحكم والتحفيز.

أسس استراتيجيات الفاعلين هي

أ- الاستراتيجيه ..... هويه المنظمه

ب- السلطه البطولية

ج- السلطه والثقافة

د- الاستراتيجيه والتكنولوجيا المستخدمه

لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

أ- السلطة الرسمية.

ب- المهارة.

ج- الكفاءة.

د- الأقدمية

لا يستطيع الفاعل ان يسيطر من خلال:

أ- امتلاكه لمعلومة حاسمة.

ب- السلطة الرسمية.

ج- السلطة غير رسمية.

د- مهارته وكفائته.

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 مقارنة الفاعلين لارتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط

أ- الموارد التي هي في متناوله

ب- مكانته في المنظمة

ج- كل ماسبق

د- لاشي مما سبق

أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات

تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في الحكم والثقافة.

الحكم (السيطرة)

قد تستهدف الاستراتيجية السلوكية للفاعلين الحفاظ على السيطرة (الحكم) أو تنميتها.

السيطرة

يمكن تعريفها بأنها قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر حسب مقارنة الفاعلين، لا ترتبط السيطرة

بالشخص نفسه وإنما ترتبط بـ..

■ الموارد التي هي في متناوله.

■ مكانته في المنظمة.

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

(1) السلطة الرسمية.

(2) مهارته، وكفائته.

(3) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.

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

## المحاضرة الثانية عشر

لفهم التطورات الحديثة, لا تلجأ عموماً إلى:

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

ليس من عناصر التطورات

الحديثة للمنظمات:

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

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

عناصر التطورات الحديثة للمنظمات هي

- أ- اجتماعيه - اقتصاديه - تكنولوجيه
- ب- اجتماعيه - اقتصاديه - سياسيه
- ج- اقتصاديه - سياسيه - تكنولوجيه
- د- اجتماعيه - اقتصاديه - قانونيه

تتطور المنظمات الحديثة من خلال ؟

- أ- التكامل الراسي
- ب- التكامل العمودي
- ج- التكنولوجيا
- د- الاندماج

## 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**

## يعطي نموذج Toyota للعمال :

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

## نموذج تويوتا للإنتاج يعطي الموظفين ؟

- أ- **مسؤوليات كبيرة**
- ب- إشراف أكبر
- ج- مركزية

## أدت التطورات الحديثة للمنظمات إلى ظهور بعض السياسات المتقاربة حسب قطاع النشاط ,

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 والإنتاجية المعرفية.  
**سياسات الجودة**  
حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

## ليس من هذه السياسات:

- أ- سياسة الليونة.
- ب- سياسة الإنتاجية.
- ج- سياسة الجودة.
- د- **سياسة التسويق.**

## أصبحت المؤسسات المعاصرة تبني إستراتيجيتها على : ( سؤال بالفهم)

- أ- قوة العمليات في تصميم المنتجات
- ب- **معرفة ومهارات الخدمة و التي تتطور باستمرار**
- ج- قدرة المؤسسة في صنع المنتجات
- د- قدرة الزبائن في استعمال المنتجات

## 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.

من قال أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا هو :

- أ- **Herzberg**
- ب- Mintzberg
- ج- Mc Gregor
- د- Mc Douglas

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

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

يرى **Herzberg** أن إعادة تصميم العمل :

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

تطرق الى اثرء المهام:

- أ- Taylor
- ب- **Herzberg**
- ج- Miintzberg
- د- Weber

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.**

لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل:

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

من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

- أ- **منظمات مؤهلة.**
- ب- منظمات معززة.
- ج- منظمات معلمة.
- د- منظمات محاربة

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

يرى ZARIFIAN

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

أ- ARGYRIS

ب- MINTZBERG

ج- ZARIFIAN

د- SIMON

يرى Zarifian ان المنظمات المؤهلة هي تلك التي

أ. تحسن متسوى تأهيل أفرادها

ب. تفهم نقلات البيئة

ج. تغتنم فرص البيئة

د. تفادى مخاطر البيئة

## المحاضرة الثالثة عشر

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

في مجال المنظمات وإلى الآن لم يتمكن الباحثون من :

- أ- إثبات وجود علاقة بين الهيكل والأداء
- ب- مشاهدة علاقة بين استقرار البيئة وهيكل المنظمات
- ج- مشاهدة علاقة بين عدم استقرار البيئة وهيكل المنظمات
- د- معرفة عوامل الظرفية

طرق تصميم الهياكل

لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل،  
لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكل والأداء القوي،  
على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار للعناصر المؤثرة  
من أجل تصميم هيكل منظماتهم.

## أسئلة من المحاضرات المباشرة

علماء الإدارة يعتبرون المنظمة مجموعة من

- أ- الإرشادات
- ب- التحالفات
- ج- الوظائف
- د- الموازنات المالية

من ضمن أسباب الأساسية نظرية المنظمات

- أ- تحقيق الجودة في المنظمات
- ب- تطبيق الممارسات الإدارية
- ج- تحقيق الربح في المنظمات
- د- استعراض ربح المنظمات

في علم نظرية المنظمات يعتبر علماء الاجتماع المنظمة بأنها

- أ- سوق .....
- ب- مجتمع مصغر
- ج- نظام يتفاعل مع البيئة
- د- تحالفات

جاء النموذج البيروقراطي بعد

- أ- نظرية الإدارة العلمية
- ب- نظرية العلاقات الإنسانية
- ج- نظرية تلبية الحاجات
- د- نظرية العلمية الإدارية

يرجى التأكد من الدكتور لانه النظرية البيروقراطية كانت الاساس بنشأة باقي النظريات

تأتي أهمية النظريات الظرفية في كونها

- أ- تتبع النظريات الكلاسيكية
- ب- فصلت بين النظرية التقليدية والنظرية الحديثة
- ج- تتبع النظريات الاقتصادية
- د- تتبع نظريات النظم

>>>> الأقرب للصح

مخرجات المنظمات

- أ- سلع وخدمات
- ب- تكاليف
- ج- أرباح
- د- اجراءات

إذا وصلت المنظمة للتدهور فإنها تجدد نشاطها:

- أ- تختفي وتتلاشى من السوق
- ب- تزيد المبيعات من نفس المنتجات
- ج- **تبتكر خط إنتاج جديد**
- د- ...

يطلق مصطلح البيئة المباشرة على

- أ- البيئة الداخلية
- ب- الخارجية العامة
- ج- ...
- د- **البيئة الخاصة**

تم بحمد الله الانتهاء من جميع وتبويب **10** نماذج للدكتور السابق + **4** نماذج للدكتور **الدوغان (الفصل الدراسي الأول للعام 1439 يوجد نموذجين أساسيين و بديل)**

**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 **Omjeaad** وفجر ، صدى الامل & ياسمين & جنون إحساس & **shime** **عبدالرحمن Mayosh & Zarina**

**تحديث : لوسيندا العصاميه الترم الأول 1439**

مراجعة التبويب للفصل الثاني 1439 من قبل فريق المراجعة :

ذهبة المالكي، Lamya Saleh، الداليا، مستعينة بربي

**تحديث و إضافة أسئلة الفصل الثاني 1439 : مستعينة بربي**

كتابة الأسئلة: نور القمر & جنون احساس

**تحديث و إضافة أسئلة الفصل الأول 1440 : مستعينة بربي**

كتابه وحلول: لوسيندا العصاميه & **Zainab Habib**

**أسئلة الفصل الأول 1440 ناقصة 3 أسئلة**

**تحديث و إضافة أسئلة الفصل الأول 1441 : أحلام اليقظة+ مستعينة بربي**

كتابه وحلول: لوسيندا العصاميه & **بيششوو**

**أسئلة الفصل الثاني 1440 ناقصة 10 أسئلة**