

المحاضرة الاولى

نظرية المنظمات هي مجموعه من النظريات التي تبحث في :

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

يعتبر تقسيم العمل من:

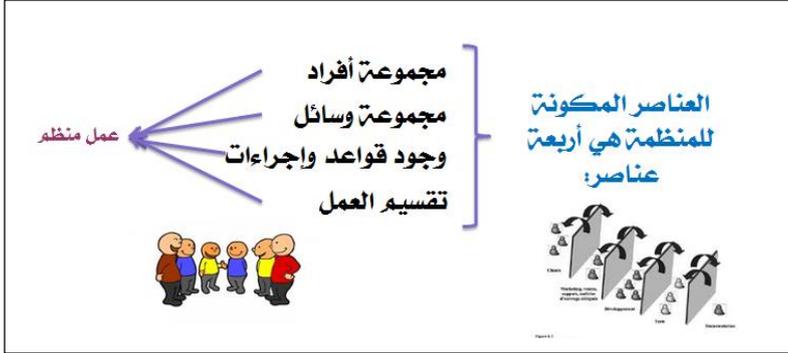
- (أ) العناصر المكونة للمنظمة
 (ب) أهداف المنظمة
 (ج) عوامل المنظمة
 (د) حاجات المنظمة

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



المحاضرة الثانية

لم تتطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث - : واجب

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

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

1. الملكية.
2. الحجم.
3. الشكل القانوني.
4. الإدارة.
5. طرق العمل.
6. التأثير في الأفراد والجماعات.

من قدم صورا تشبيهية للمنظمة هو:

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

قدم **MORGAN** (مورجان) صورا تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة هناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة للسيطرة، ومن ينظر لها على أنها كيان حي...
 هذه الصور تسهل فهم التحاليل والتعامل مع المؤلفين والباحثين

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

المحاضرة الثالثة

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

- (أ) لاتخاذ القرار
(ب) لتنظيم المؤسسة
(ج) لتدريب العمال
(د) لتخطيط العمل

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

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

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

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).

ليس من أبرز مؤسسي المدرسة الكلاسيكية :

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

من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل: 2

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

من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة: 2

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

من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم: 2

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

لم يكن TAYLOR يعتقد ان الأفراد :

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

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات: 2

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

تنتمي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

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

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية ..



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).

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..
من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات **التنظيم العلمي للعمل**
من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيمًا محكمًا في ورشات العمل ورفع الإنتاجية وتعرف بالتaylorية Taylorism,

يعود التنظيم العلمي للعمل لـ:

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

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

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

كان **TAYLOR** يرى ان :

- (أ) المكافأة المادية لا تكفي لتحفيز الافراد
(ب) المكافأة المادية و الاحترام يحفزان 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 بين عيوب النظرية الكلاسيكية

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

يعتبر **Ford** من أهم مؤسسي :

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

إسهامات **TAYLOR** في نظرية المنظمات ..

1. حسن اختيار العمال وتدريبهم.. يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل.
2. تقسيم العمل عمودياً ..
 - الفصل بين المصممين والمنفذين.
 - رقابة العمل من طرف مشرفين.
- أفقياً ..
 - تجزئة العمل إلى مهام صغيرة.. (لب ماجاء به تابلور)
 - 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.

3. العمل بالقطعة .. كل ما كان المردود (عدد القطع) مرتفعاً كلما زادت المكافأة.

ربط المكافأة بالإنتاج



المكافأة المادية وحدها هي المحفز للرد في المنظمة

4. رقابة العمل .. يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل.
- انطلق تفكير **Taylor** من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها. هذا الفكر كان سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء. كان منهج التجربة ..
- 1- الملاحظة.
 - 2- الترتيب.
 - 3- التحليل.
 - 4- استنباط القوانين والقواعد.

نقائص إسهامات **Taylor** ..

- آلية (المنظمة) آتت يجب تسهيل تشغيلها)
علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)
العامل ليس مطالب بالمبادرة وإنما بالتنفيذ
الإنسان جزء من هذه الآلة
العامل جرد من البعد الإنساني
يحضر بالمكافأة المادية فقط
الطريق الأفضل الوحيد "the one best way"
- نظرتنا إلى المنظمة :
نتائج هذه النظرة :

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

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

من أهم ما اضافته Ford:

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

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 جزءا من سوق شركة Ford.

2: من نقائص إسهامات Ford

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

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

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

كان Fayol يفكر على مستوى المؤسسة ككل فأهتم خاصة بـ:

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

كان Fayol يهتم بـ :

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

إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات ..

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

ليس من ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

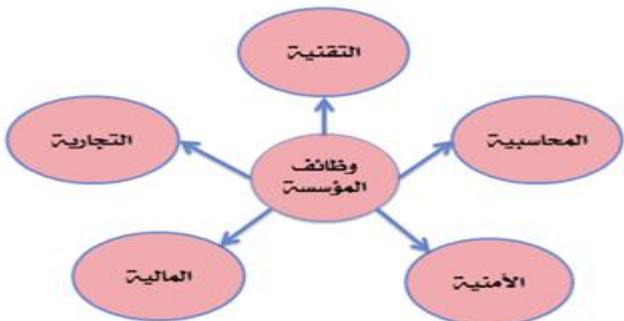
- (أ) الوظيفة التقنية
- (ب) وظيفة الموارد البشرية
- (ج) وظيفة المحاسبة
- (د) الوظيفة الأمنية

لم يدخل ضمن وظائف المؤسسة التي حصرها Fayol :

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

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

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

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 يرجع من الواقع.
- كان يبحث في مجالات علم الاجتماع.

كان Max Weber:

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

من إسهامات Max Weber أنه فرق بين :

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

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).

ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber 2:

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

سؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟

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

سؤال : من أين تأتي الشرعية ؟

2. **حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية 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 **أيضاً الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

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**

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

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

- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) : مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبه وهذه السلطة غير مستقرة ولا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة.
○ **Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية.**
○ السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقاليدية) : لا تقوم على منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير ثابتة وهذه السلطة لا تصلح للمنظمات.
○ **Max Weber يرفض السلطة التقليدية.**
○ السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات.
○ **Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية).**
○ يرى Weber أن **التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية.**

- (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

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

اقترح البيروقراطيه : واجب

- (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.

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.

"المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية " هل هذا:

- (أ) مبدأ من مبادئ البيروقراطية
 (ب) واحد من أسس السلطة التقليدية
 (ج) العنصر الأساسي للديموقراطية
 (د) شرط من شروط السلطة الكاريزمية

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.

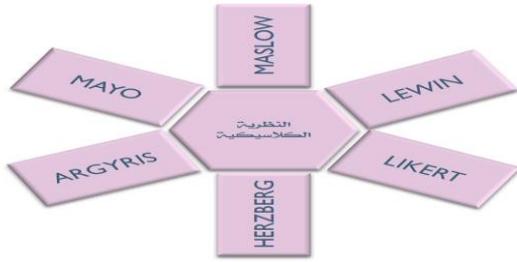
ليس من نقائص النظرية البيروقراطية:

نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER.

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

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

ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية: 2 من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..



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

ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات: 2

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

ظهر دور العلاقات الإنسانية في تحسين انتاجية المؤسسة اثر تجارب:

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

- من أهم ما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات
- 1) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
 - 2) إنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.
 - 3) للمجموعة آثار ايجابية كبيرة على الإنتاجية.
 - 4) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
- ✓ من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

اهتم Lewin بـ

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

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.

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 للتعليم.
(د) نظرية للتحفيز

Kurt LEWIN 1890-1947

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

ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin 2

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

اقترح Kurt Lewin :

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

من ساهم في نظرية القيادة هو :

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

من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو: 2

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

قدم Argyris نظرية :-

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

من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات

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

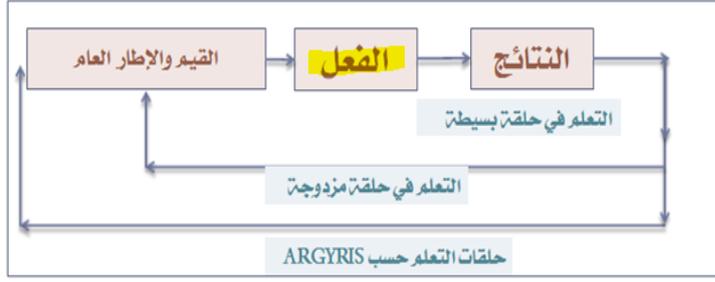
المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

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

- أساليب القيادة لـ LEWIN ..**
 من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك **ثلاثة أساليب للقيادة:**
- القيادة التوجيهية : بوجه القائد العمل بالأوامر.
 - القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك.
 - القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة): القائد لة أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

Chris ARGYRIS (1923)

- أستاذ بجامعة Harvard بعد أن كان بجامعة Yale حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم.
 - أمريكي من أصل يوناني.
 - يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال
- أهم مساهمات في نظرية المنظمات**
- المنظمة المتعلمة.
 - نظريات التعلم.
- المنظمة المتعلمة .. هي المنظمة التي **تتعلم من خبرتها وتجربتها** وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها. نظريات التعلم .. التعلم يكون في حلقة بسيطة وحلقة مزدوجة.



التعلم في حلقة بسيطة يكون من خلال:

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

المحاضرة الخامسة

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

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

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

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

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

- أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه..
- لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.
 - هناك تفاعل مع البيئة.
 - 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**

ركزت دراسة **Lawrence & Lorch** على العلاقة بين

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

من يرى انه على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها هي:

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

ليس من عوامل الظرفية: واجب

- (أ) حجم المؤسسة.
 (ب) عمر المؤسسة.
 (ج) هدف المؤسسة.
 (د) استراتيجية المؤسسة.

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:

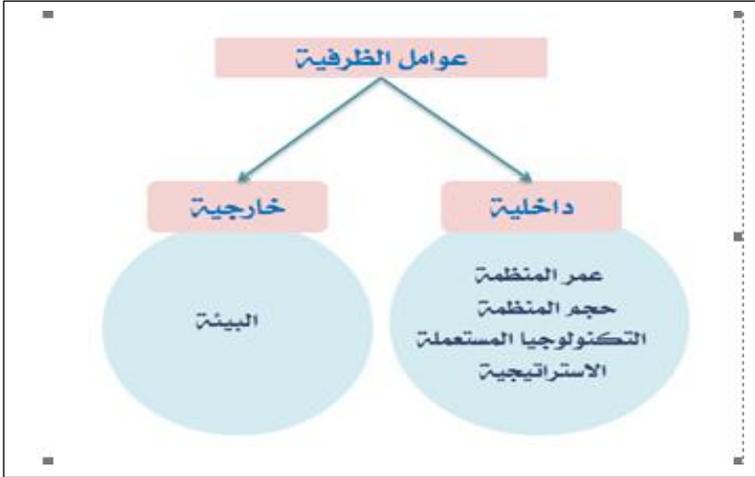
- (أ) عنصرأ ظرفيا
 (ب) عنصراً بيئياً.
 (ج) عنصراً حيويًا.
 (د) عنصراً تنافسياً

عامل الظرفية الخارجي هو:

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

ليس من عوامل الظرفية:

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



ليس مصنفاً ضمن عوامل الظرفية:

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

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

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.

كلما زاد حجم المنظمة كلما :

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

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

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

○ التكنولوجيا

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

كانت Joan Woodward تبحث في :

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

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

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

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

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

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

استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على : 2

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

من استخلص أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكلية المنظمات هو:

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

اهتم Chandler بالعلاقة بين

○ الأستراتيجية
 أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الأستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم.
 بينت دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها 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 هيكلية المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكله العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزاً.
 ✓ استخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكلية المنظمات.

- (أ) الهيكلية والبيئة.
 (ب) الأستراتيجية والبيئة.
(ج) الهيكلية والأستراتيجية.
 (د) الهيكلية والموارد

لاحظ Chandler ان مع كل تغيير في الأستراتيجية :

- (أ) يأتي تغير على أعلى مستوى في المنظمة.
(ب) يظهر تغيير في الهيكلية والتنظيم.
 (ج) يكون التغيير على أدنى مستوى في المنظمة.
 (د) يظهر تغيير في التكنولوجيا المستعملة.

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

- 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 انهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة).
 - الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns و (1966 G Staker) والتي تتعلق باستقرار البيئة.
 - جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها.

(أ) **G Stalker & T Burns**

(ب) Lorsh & Lawrence

(ج) Joen Woodward

(د) Mintzberg

ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

(أ) آليات التنسيق تحكم كيفية هيكله المنظمة.

(ب) عدد المكونات يحكم كيفية هيكله المنظمة.

(ج) استقرار البيئة يحكم كيفية هيكله المنظمات.

(د) **درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات**

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

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 وهيكله وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين: **التمييز والإدماج**. تمييز المنظمة ..

مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة , يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة.

الإدماج..

عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

المحاضرة السادسة

من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في 1982 هو:

(أ) **MINTZBERG**

(ب) FAYOL

(ج) TAYLOR

(د) ARGYRIS

في 1982 جاء Mintzberg بـ :

(أ) **المقاربة حسب التشكيلات**

(ب) نظرية المنظمات الحديثة

(ج) نظرية الظرفية

(د) نظرية المعاملات

يعرف Mintzberg الهيكله 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 الهيكله.

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 الهيكله.

ليس من عناصر تحليل المنظمات عند Mintzberg :

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

من خلال العلاقة بين مكونات المنظمة يمكن :

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

يعتبر Mintzberg أن عدد مكونات المنظمة هو :

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

ليس من مكونات المنظمة :-

- (أ) مجموعة الإجراءات
(ب) مجموعة الأفراد
(ج) مجموعة الوسائل
(د) الععمل المنظم

ليس من مكونات المنظمة حسب Mintzberg 2:

- (أ) القمة الاستراتيجيه.
(ب) الهيئه التكنولوجيه.
(ج) الدعم اللوجستي.
(د) الهيئه الاستراتيجيه.

- مكونات المنظمة
حدد مكونات المنظمة بـ **خمسة** مكونات
- مركز العمليات
 - القمة الاستراتيجية
 - الخط السلمي
 - الهيئه التكنولوجيه (technostructure).
 - الدعم اللوجستي

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

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

- 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.

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

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**

تحتوي القمة الاستراتيجية على:

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

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 توجهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين.

تضم الهيئة التكنولوجية :

(أ) **المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل**

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

لا يتم التنسيق من خلال:

- (أ) الهيئة المشرفة.
 (ب) اعداد المعايير.
 (ج) **العميل.**
 (د) التعاون المتبادل
- آليات التنسيق ..
- بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات ويمكن أن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير..
- حصر Mintzberg خمسة آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت.

في مجال التنسيق بين مكونات المنظمة:

- (أ) لا يمكن ان يتواجد أكثر من آلية 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 MINTZBERG :

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

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

- (أ) التعديل المتبادل.
(ب) التبادل للخبرات.
(ج) الإشراف غير المباشر.
(د) الرقابة المؤقتة
- آليات التنسيق ..
1- التعديل المتبادل
يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...).

يمثل التعديل المتبادل : واجب

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

يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين

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

التعديل المتبادل هو: 2

- (أ) كيفية تحسين انتاجية المنظمة.
(ب) آلية لتنسيق العمل في المنظمة.
(ج) طريقة لتحسين ضبط الآلات في الورشة.
(د) رقابة متبادلة بين الورش في المنظمة.

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.

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

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

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

يمثل توحيد معايير إجراءات العمل: 2:

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

آليات التنسيق ..
 3- توحيد معايير إجراءات العمل
 تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل لتلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

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

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

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 نظراً لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها.
 4. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.
 5. لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائياً عن هذه الفكرة.
 ✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.
التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..
 بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة..

لا تتميز الهيكله البسيطه بـ:

- (أ) التنسيق من خلال الإشراف المباشر
(ب) التعديل المتبادل
 (ج) سيطرة القمة الإستراتيجيه
 (د) القيادة الكارزمية عموما

القمة الاستراتيجية تسيطر في حالة:

- (أ) المنظمة التقليدية
(ب) الهيكله البسيطة
 (ج) الأدهوقراطية
 (د) البيروقراطية

تتميز الهيكله البسيطة بسيطرة: 2:

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

من خصائص الهيكله البسيطة:

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

في الهيكله 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 الهيكله البسيطة بـ :

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

في الهيكله البسيطة حسب Mintzberg تكون القيادة عموما :

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

1- الهيكله البسيطة تتميز بمايلي :

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

الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة :

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

تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بمعيارية:2

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

الهيكل التي تتميز بمعيارية الإجراءات هي:

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

معيارية الإجراءات تميز :

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

تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية بسيطرة:2

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

الهيكل التي تتميز بسيطرة الهيئة التكنولوجية هي:

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

تتميز الهيكل البيروقراطية الآلية باتصال:2

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

2- الهيكل البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

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

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.

الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

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

يسيطر الدعم اللوجستي في- :

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

في الأدھوقراطية تكون السيطرة لـ:2

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

تتميز الأدھوقراطية بـ:2

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

لا تتميز الأدھوقراطية بـ :

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

- 3- البيروقراطية المحترفة تتميز بما يلي :
- معيارية التأهيل.
- بيئة مستقرة.
- سيطرة مركز العمليات.
- لامركزية عمودية وأفقية.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

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

تمثل الأدهو قراطية عند Mintzberg واحدة من :

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

المحاضرة السابعة

من جاء بنظرية الرشد المقيد هو:

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

صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

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

اقترحت نظرية القرار الاعتماد على :

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

من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

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

بنسبه لـ **HIRBERT SIMON** نظرية المنظمات هي :

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

■ نظرية القرار (النظرية القرارية). HERBERT SIMON 1916-2001 العالم **HERBERT SIMON** اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي, قدم نظرية الرشد المقيد وحطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة **TURING-1975** و **NOBEL-1978**. بالنسبة لـ **Herbert Simon** نظرية المنظمات هي نظرية للقرار, لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات, تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني. فتتعلق من:

- النظرية الاقتصادية للاختيار.. 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.

تهتم نظرية القرار بـ:

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

اعتمد Simon على النظرية الاقتصادية

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

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

حسب Simon يجب الاكتفاء بـ:

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

مدرسة القرار ترى أنه يفضل البحث عن:

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

هذا نموذج 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 رشيداً مطلقاً ← القرار لا يمكن أن يكون رشيداً بكيفية مطلقة

الرشد ليس مطلقاً فهو مقيد Bounded Rationality

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

حسب نظرية القرار فإنه يجب الاكتفاء بـ :

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

حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في: واجب

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

اقترح Simon نمودجا لاتخاذ القرار في :

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

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

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.

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.

تمثل مرحلة تحديد الحلول الممكنة في نموذج Simon :

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

يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي قدمه Simon النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- (أ) **IMC**
(ب) IRC
(ج) STC
(د) TMC

نظرية القرار:

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

ممن يعتقدون أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة:

■ النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

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

بالنسبة لهما المنظمة ..

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

الأفراد في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة , تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف وتؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات , التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة, تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة.
(عمال) زيادة رواتب .. (مديرون) زيادة علاوات المديرين ..

(أ) **Means & Berle**

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

بالنسبة لـ March & Cyert المؤسسة هي عبارة عن

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

تري النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة هي :

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

حسب النظرية السلوكية للمنظمة فإن الجماعة المسيطرة:

- (أ) غالباً ما تساهم في اعداد 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.**

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 March & Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام :

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

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

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

لا ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة عبارة عن نظام :

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

حسب March و Cyert فإن المنظمة:- واجب

- (أ) قوة
(ب) ذاكرة
 (ج) ذهن
 (د) سلوك

يرى Cyert & March أن المؤسسة لها :

- (أ) قوة
(ب) ذاكرة
 (ج) ذهن
 (د) سلوك

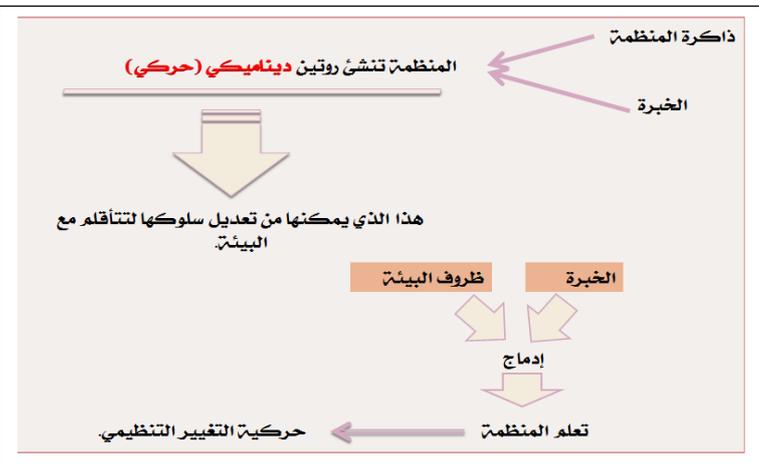
من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

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

حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركية التغيير التنظيمي عن:

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

اجابة السؤال دا من الرسمة



جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والادارة عند:

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

● **النظرية الإدارية .. Berle & Means**
 في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم , تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم.
 نتج عن هذا:

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

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:

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

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** إما حماية حقوق الملاك ..
 في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :

- **Securities Act 1933**
- **Securities and Exchange Act 1934** والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها.

من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

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

في المنظمة تعني [سلطة الإدارة] أن:

- (أ) الإدارة لها سلطة على العمال
 (ب) الإدارة لها سلطة في اعداد الاستراتيجية .
 (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

النظرية الإدارية هي التي لاحظت ان :

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

المحاضرة الثامنة

نظريات تكاليف المعاملات

لماذا توجد المؤسسات ؟

طرح D.H Robertson السؤال في 1928, السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن لماذا توجد المؤسسات إذن ؟
أجاب Coase في مقال في 1937 .. إخفاق السوق ← ظهور المؤسسة

إخفاق السوق

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف.

- المعلومة ليست مجانية
- تكاليف البحث عن المعلومات.
- العقود مكلفة
- تكاليف مفاوضات العقود.
- تكاليف إبرام العقود.



ينتج .. تكاليف المعاملات

نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك

ما العمل ؟

ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة. ← نفضل السوق.
عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة. ← ننشئ مؤسسة.

المؤسسة بديل للسوق ..

- المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق).
- من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة.

من فسر وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو: 2

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

حسب Coase فإن إخفاق السوق هو الذي يؤدي إلى :-

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

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

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

من جاء بمصطلح إخفاق السوق هي :

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

صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو: 2

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

النظرية التي تقول ان المؤسسة بديل للسوق هي

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

يرى Ronald Coase أن المؤسسة :

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

لقد قام Williamson بتطوير نظرية :

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

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) المكملة
(ج) المنتهية
(د) غير التامة

تمثل الانتهازية فرضية عند: 32

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

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

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

العقود غير التامة تؤدي إلى :

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

فرضيات نظرية تكاليف المعاملات هي :-

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

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.

الانتهازية ..

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

حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على

- (أ) تقليص تكاليف العملات.
 (ب) تحقيق الأرباح.
 (ج) تحقيق الإنتاج.
 (د) تسويق المنتجات.
- حجم المؤسسة
 حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات و يتبع Williamson
 خطوتين ..
 1- القرار بالصنع أو بالشراء.
 2- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).
 فالقرار بالصنع أو بالشراء مرحلتان هما .. تحديد نوع المعاملة و تحديد نمط إدارة المعاملة.

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

- (أ) ارباح المؤسسة.
 (ب) حصة المؤسسة من السوق.
 (ج) استراتيجية المؤسسة.
 (د) حجم المؤسسة.

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

- (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

الأصول 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.

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

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

يرى Williamson أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

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

بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية أعد Williamson :

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

قدم Williamson :

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

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

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

		خصائص الأستثمار	
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكل السوق عقد كلاسيكي	هيكل ثلاث أطراف
	قوي		هيكل موحدة هيكل ثنائي الأطراف

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

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

- (أ) هيكل موحدة
 (ب) هيكل ثنائية الأطراف
 (ج) هيكل ثلاثية الأطراف
 (د) هيكل 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.

صاحب مصفوفة العقود :

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

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 (الهيكل الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي.
- اختيار الهيكل المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

المحاضرة التاسعة

ظهرت نظرية حقوق الملكية في: 2:

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.

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

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

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

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 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 إلا بالحقوق.

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

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

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

خصائص حقوق الملكية ..

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

حسب نظرية الحقوق فإن ممارسة الحقوق تستهدف :

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

لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه ؟

- ممارسة الحقوق تستهدف تعظيم المنفعة.. لكن في بعض الحالات تمارس مضايقات على هذه الحقوق (الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج...) ثم ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها.
- تنتظر نظرية الحقوق من الدولة تمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم.
- الإشكال يطرح في حالة الآثار السالبة مثال اتفاقية Kyoto.

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

حسب نظرية حقوق الملكية فإن الملكية الخاصة :

- (أ) فيها كل خصائص الحقوق وتسمح ببعض 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.

أهم نتائج هذا التصنيف ..

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

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

من عيوب النظرية الملكية..

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

تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية :

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

نظرية الوكالة :

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

نظرية الوكالة
أهم المؤسسين William Meckling و Michael Jensen .
موضوع نظرية الوكالة ..

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

من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:2

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

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

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

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

عند نظرية الوكالة يسمى عدم توفر نفس المعلومات لدى الطرفين :

- (أ) عدم تساوي المعلومات
(ب) عدم توازن المعلومات
(ج) عدم تناظر المعلومات
(د) عدم توافق المعلومات

تري نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:2

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

تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

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

انتهازية الوكيل
أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل السؤال .. هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟
- حسب SA Ross 1973 عندما يعمل أفراد مع بعض فإن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات
- Wall Street .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في 1987
• لحت الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد.
• العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق).

حسب نظرية الوكالة، بحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب:

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

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 تفويضا:

- (أ) من أجل الإدارة دون اتخاذ القرار.
 (ب) من أجل اتخاذ القرار.
 (ج) في السلطة دون اتخاذ القرار.
 (د) في السلطة دون الإدارة.

التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن:

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

تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل:

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

- (أ) تعيين وكيل لإدارة المنظمة.
 (ب) تغيير الوكيل.
 (ج) حث الوكيل على خدمة مصلحة المالك.
 (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

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 المالك، الأجر المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ... لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف ولكن المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن .. رأسمالها كبير و تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة.
 ◀◀ المؤسسة الإدارية هي الأفضل..

المحاضرة العاشرة

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.

أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

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

Bertalanffy هو من ألف كتاب :

- (أ) النظرية الطرفية 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

تسمية النظريات الحديثة

لا يجب فهمها بالنظريات الحالية، فهي توصف بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية.
 النظريات الحديثة كثيرة
 هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية.

أهم وأشهر وأول هذه النظريات
نظرية النظم.. نكتفي بدراستها ولا نتطرق للنظريات الأخرى.

نظرية النظم

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

مؤسس نظرية النظم

في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه Ludwick Von bertalanffy, GENERAL SYSTEM THEORY, النظرية العامة للنظم , مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي وهو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا.
 ترى نظرية النظم أن..

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

في نظرية النظم:

- 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،

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

حسب نظرية النظم، يتم تحقيق هدف النظام :

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

لفهم النظام لا نحتاج إلى فهم:

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

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

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

لفهم الكل نحتاج إلى

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

دور نظرية النظم في نظرية المنظمة تساعد هذه النظرية على :

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

المحاضرة الحادية عشر

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

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

في مجال المنظمات اهتم علماء الاجتماع بـ:

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

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

من يرى أن هناك مكانا للحرية في المنظمة هم :

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

تطرقنا للمنظمات وخصائصها فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها السؤال الآن .. ما الذي يجري داخل المنظمة ؟ .. نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة.

اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار :

المنطلقات

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

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.
- 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
1. لأنهم ليسوا كلهم معينين. 2. ليس لهم كلهم الموارد
 3. المشكلة تحدد الفاعلين.

حسب مقاربة الفاعلين فإن الفاعل هو من:

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

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 معينه :

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

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 الطرفية

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى :

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

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون:

- (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.

تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة الى :

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

للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

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

تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:

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

ما يفسر كيفية تشغيل المنظمات هي القواعد :

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

تجد الاستراتيجية السلوكية للفاعلين تبريرها في :

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

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.

القواعد الرسمية .. تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم المكتوبة

المعايير والأجراءات وطرق العمل.

غير المكتوبة

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

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

للمنظمة نوعان من القواعد

○ الرسمية (قواعد رقابة).

○ غير الرسمية (قواعد حرة).

✓ **القواعد الرسمية وغير الرسمية** هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات. مثال .. القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال.

✓ هذا الكلام يخالف كلام التاييلورية التي تكفي بالقواعد الرسمية المكتوبة.

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 تميتها.

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 متناولته.
- مكانته في المنظمة.

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

1) السلطة الرسمية.

2) مهارته، وكفاءته.

3) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.

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

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

المحاضرة الثانية عشر

لفهم التطورات الحديثة, نلجأ 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.

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

- (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

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

السياسات:

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

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 ...

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 Doulas

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

ليس من شأن إثراء المهام task enrichment أنه :

- (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

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».

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

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

يرى ZARIFIAN

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

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

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

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 ببعين الاعتبار للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكل منظماتهم.

تم بحمد الله جمع اسئلة نظرية المنظمات لست نماذج ولكن تلاحظون انه 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 ومن ساعده في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للعزيزة أم ود وابو رضا وجنون الحياة فجزاهم الله عني خير الجزاء راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad 😊