

## المحاضرة الأولى

1- نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في :

(أ) هيكلية وتنظيم المنظمات.

(ب) إدارة المنظمات.

(ج) استراتيجية المنظمات.

(د) موارد المنظمات.

2- يعتبر تقسيم العمل من:

(أ) العناصر المكونة للمنظمة

(ب) أهداف المنظمة

(ج) عوامل المنظمة

(د) حاجات المنظمة



3- ليس من العناصر المكونة للمنظمة: 2

(أ) مجموعة أفراد.

(ب) مجموعة وسائل.

(ج) وجود قواعد وإجراءات.

(د) مجموعة عقود

4- ليس من العناصر المكونة للمنظمة:

(أ) مجموعة أفراد

(ب) مجموعة وسائل

(ج) تقسيم العمل

(د) تنسيق العمل

5- ليس من عناصر المنظمة:

(أ) المشاريع

(ب) القواعد والاجراءات

(ج) الافراد

(د) الوسائل

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

(أ) نظرية المنظمات

- (ب) هيكلية المنظمات  
(ج) إستراتيجية المنظمات  
(د) توسعة المنظمات

## المحاضرة الثانية

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

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

1- لم تتطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث - : واجب

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

2- من قَدَمَ صوراً تشبيهية للمنظمة هو:

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

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

3- 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	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم تحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	<b>نظام يتأقلم مع بيئته</b>	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيهة
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	<b>Bertalanffy</b>	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 فر. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة فر. بشرية	نظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة، الإنتاج، المحاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

## المحاضرة الثالثة

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

- (أ) لإتخاذ القرار
- (ب) لتنظيم المؤسسة
- (ج) لتدريب العمال
- (د) لتخطيط العمل
- أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية النظريات التقليدية تحت هذه التسمية (النظريات التقليدية) نجد 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.

2- 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

3- 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).

4- ليس من أبرز مؤسسي المدرسة الكلاسيكية :

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

5- من مؤسسي اتجاه التنظيم العلمي للعمل: 2

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

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية ..



6- من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة:2:

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

7- ينتمي Weber إلى:

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

8- من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم:2:

9- كان يعتقد إن الأفراد :

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

10- لم يكن TAYLOR يعتقد ان الافراد :

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

11- الانتاج وورش الانتاج يمثلان:

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

12- من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات 2:

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

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**  
هي الطريقة التي يريد من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيما محكما في ورشات العمل ورفع الإنتاجية وتعرف بالتaylorية Taylorism،

- (ج) التنظيم الإداري للعمل.  
(د) التنظيم الإداري للمؤسسات.

13- التنظيم العلمي للعمل هو اهم ما قدمه :

(أ) Taylor

(ب) Fayol

(ج) Weber

(د) Ford

14- تنتهي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

(أ) النظرية العلمية.

(ب) النظرية الاقتصادية.

(ج) النظرية الظرفية.

(د) النظرية التقليدية

15- يعود التنظيم العلمي للعمل لـ:

(أ) Fayol

(ب) Taylor

(ج) Mayo

(د) March

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

(أ) Fayol

(ب) Taylor

(ج) Mayo

(د) March

17- يعد حسن اختيار العمال وتدريبهم من بين :

(أ) متطلبات التنظيم العلمي

(ب) مقومات الادارة الظرفية

(ج) شروط نظرية القرار

(د) عوامل التحفيز الحديثة

**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 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.

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

ربط المكافأة بالإنتاج



**المكافأة المادية وحدها هي المحفز للضرد 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 منهجة المنهج التجريبي ..
- 1- الملاحظة. 2- الترتيب. 3- التحليل. 4- استنباط القوانين والقواعد.

**18- قسم TAYLOR العمل عمودياً بين :**

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

**19- يتم تقسيم العمل عند TAYLOR أفقياً ب :**

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

**20- عند TAYLOR وفي حالة العمل بالقطعة :**

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

**21- 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**

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

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

**23- يتم العمل TAYLOR حسب :**

- (أ) **تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل**

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

24- 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

25- 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

نقائص إسهامات Taylor ..



26- من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

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

27- في نظرية TAYLOR :

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

28- 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

29- يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

(أ) التنظيم الاداري.

(ب) التنظيم العملي للعمل.

(ج) التنظيم البيروقراطي.

(د) التنظيم التقليدي.

30- من أهم ما اضافته Ford:

(أ) وظائف المؤسسة.

(ب) وظائف الادارة.

(ج) خطوط الانتاج.

(د) الخط السلي.

31- من نقائص إسهامات Ford 2:

32- 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.

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

(أ) Taylor

(ب) Ford

(ج) Toyota

(د) Deming

34- 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

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.

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.



35- إنصب اهتمام Fayol على:

- (أ) الأفراد فقط  
(ب) **المؤسسة ككل**  
(ج) ورشات الانتاج فقط  
(د) قطاع المؤسسة

كان Fayol يفكر على مستوى **المؤسسة ككل** فاهتم خاصة بـ:

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

36- 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

37- ليس من إسهامات Fayol:

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

38- ليس من ضمن أنشطة المؤسسة التي قدمها Fayol:

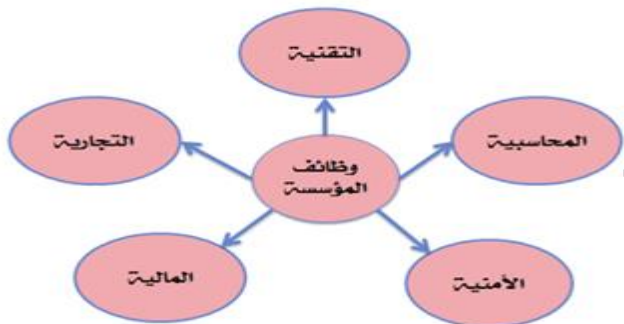
- (أ) **الوظيفة التقنية**  
(ب) **وظيفة الموارد البشرية**  
(ج) **وظيفة المحاسبة**  
(د) **الوظيفة الأمنية**

39- لم يدخل ضمن وظائف المؤسسة التي حصرها Fayol :

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

40- يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى:

- (أ) Taylor



Mayo (ب)

**Fayol** (ج)

Weber (د)

41- ليس من ضمن وظائف الإدارة التي حددها Fayol:

(أ) التقدير

(ب) التنسيق

(ج) القيادة

**(د) التوجيه**

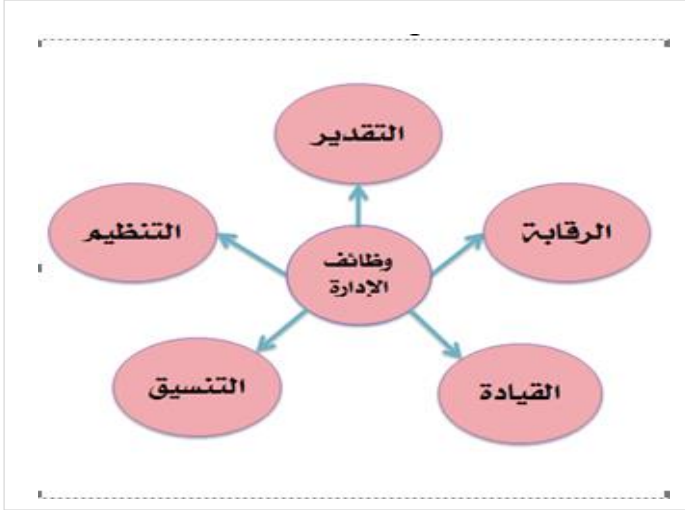
42- من حصرو وظائف الإدارة هو: 2

**Fayol** (أ)

Taylor (ب)

Weber (ج)

Mayo (د)



43- حصر Fayol أنشطة المؤسسة في :

(أ) 3 وظائف

(ب) 4 وظائف

**(ج) 5 وظائف**

(د) 6 وظائف

44- حصر Fayol وظائف الإدارة في :

(أ) 3 وظائف

(ب) 4 وظائف

**(ج) 5 وظائف**

(د) 6 وظائف

45- تم إعداد مبادئ الإدارة من طرف:

(أ) Taylor

(ب) Mayo

**(ج) Fayol**

(د) Weber

46- من حدد 14 مبدأ للإدارة هو:2

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

47- 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 يرجح من الواقع.
- كان يبحث في مجالات علم الاجتماع.

1- كان Max Weber:

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

### إسهامات Max WEBER

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

2- من إسهامات Max Weber أنه فرق بين :

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

### 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.يسمى بها Max Weber أيضا **الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

3- ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber 2:

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

4- ليست من أنواع الشرعية في المنظمة:

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

5- 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

6- النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية هي

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

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

- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) : مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبها 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 و هذه السلطة لا تصلح للمنظمات.
- **Max Weber** يرفض السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات.
- **Max Weber** يفضل السلطة القانونية (العقلية).

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

7- يرى Weber أن التنظيم

الأفضل للمنظمات

هو الذي يقوم على:

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

8- لا يرفض Weber :

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

9- Max Weber يفضل السلطة:

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

10- 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

11- إقترح البيروقراطية: واجب

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

12- يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على :

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

13- "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

14- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية جاء :

- (أ) مدرسة العلاقات الانسانية
- (ب) البيروقراطية

- (ج) الادھوقراطية  
(د) الليبرالية

15- 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.

16- 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

17- وجود اجراءات مكتوبة في المنظمة من مبادئ :

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

18- ليس من نقائص النظرية البيروقراطية:

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

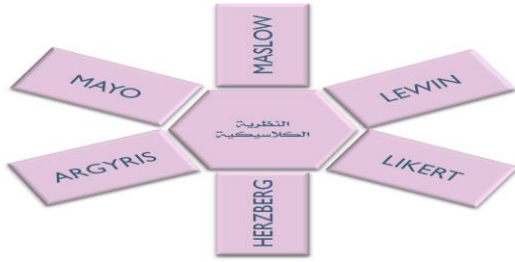
- نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER.  
(1) يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.  
(2) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.  
(3) إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).  
(4) إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

19- 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

20- 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

21- ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات:2

(أ) للمجموعة آثار ايجابية كبيرة على الانتاج.

(ب) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير وينتمي اليها.

(ج) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان فيعمله.

(د) لكي يحفز على العمل فإن الإنسان يحتاج إلى مكافأة مادية فقط.

22- 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.

23- اهتم Lewin ب:

(أ) ذاكرة المنظمة.

(ب) حركية الجماعات.

(ج) تعلم المنظمة.

(د) عمر المنظمة.

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.

24- 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.

25- 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.

26- من اسهامات Lewin انه اقترح :

(أ) نظرية للقيادة.

(ب) نظرية للتنظيم.

(ج) نظرية للتعلم.

(د) نظرية للتحفيز

27- ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin 2

(أ) القيادة التوجيهية.

(ب) القيادة الديمقراطية.

(ج) القيادة [ أترك يعمل. ]

(د) القيادة المرنة.

28- في القيادة الديمقراطية :

(أ) يوجه القائد العمل بالأوامر

(ب) القائد يقترح ويشارك

(ج) القائد يقرر باستعمال الأسلوب العلي

(د) لا شيء مما سبق

29- في قيادة ( إترك يعمل) :

(أ) ليس للقائد أدنى اهتمام بالعمل

(ب) ليس للقائد علاقة بالجماعة تقريباً

(ج) كل ما سبق

(د) لا شيء مما سبق

30- اقترح Kurt Lewin :

(أ) 3 أساليب للقيادة.

(ب) 4 أساليب للقيادة.

(ج) 5 أساليب للقيادة.

(د) 6 أساليب للقيادة

أساليب القيادة لـ **LEWIN** ..  
من تجربة حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:  
▪ القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر.  
▪ القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشارك.  
▪ القيادة «إترك يعمل» (اللا قيادة): القائد لة أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريباً.  
✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.



31- من ساهم في نظرية القيادة هو:

(أ) Kurt Lewin

(ب) Elton Mayo

(ج) Chris Argyris

(د) Hnry Fayol

32- 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

### 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.

33- من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو: 2

(أ) Burns

(ب) Mayo

(ج) Lewin

(د) Argyris

34- قدم Argyris نظرية :

(أ) حول التعلم.

(ب) حول التعليم.

(ج) حول السلوك.

(د) حول العدل

35- CHRIS ARGYRIS يهتم بـ :

(أ) التعلم

(ب) أساليب القيادة

(ج) الأساليب الكمية

(د) الحلول المثلى

36- من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات :

(أ) نظريات التعلم.

(ب) نظريات التطور.

- (ج) نظريات التأقلم.  
(د) نظريات التوسع

37- الذي أعد نظرية التعلم هو :

- (أ) Mayo  
(ب) Coase  
(ج) **Argyris**  
(د) Lewin

38- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

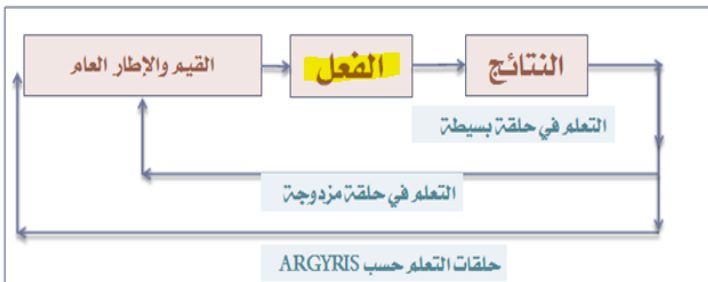
- (أ) تعلم بخبرتها وتجاربها.  
(ب) تظهر خبرات كبيرة في مجالات معينة.  
(ج) لها معارف كثيرة.  
(د) **تتعلم من خبراتها وتجربتها.**

39- المنظمة المتعلمة :

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

40- التعلم في حلقة بسيطة يكون من خلال:

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



## المحاضرة الخامسة

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

- ما هي أفضل هيكلية للمنظمة ؟
- أ) 1965
  - ب) 1966
  - ج) **1967**
  - د) 1968
- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلتها **The ONE BEST WAY**.
  - بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما.
  - مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence و Lorsch في 1967**.
  - أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية **Contingency theory**

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

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

3- 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

4- 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

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

- 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**
- 6- 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

7- للبيئة تأثير على الهيكله عند :

- (أ) مدرس العلاقات الانسانية  
(ب) نظرية البيئة  
(ج) نظرية الطرفية  
(د) التنظيم العلي للعمل

8- 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 الطرفية وهيكله المنظمة.

9- 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 هيكلها  
(د) هيكله المنظمة تخضع لقرار المدير الأول للمنظمة

10- توصلت نظرية الطرفية إلى الخلاصة إنه :

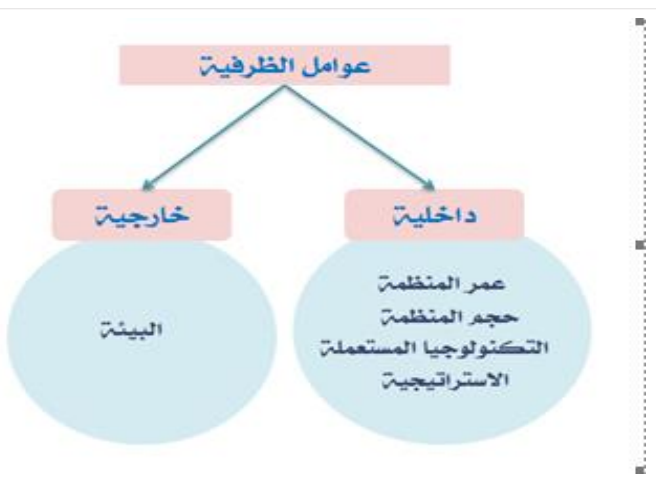
- (أ) توجد هيكله صالحة لكل الحالات  
(ب) توجد هيكله صالحة لكل الأزمنة  
(ج) توجد هيكله صالحة لكل الأماكن  
(د) لا شيء مما سبق

11- من يرى انه على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها هي :

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

12- ليس من عوامل الطرفية: واجب

- (أ) حجم المؤسسة.



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

13- يمثل عمر المنظمه واحدا من عوامل:

- (أ) الأقدميه  
(ب) الظرفيه  
(ج) الإستراتيجيه  
(د) الأمثليه

14- من ضمن عوامل الظرفية:2:

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

15- يمثل عمر المنظمة:

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

16- عامل الظرفية الخارجي هو:

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

17- ليس من عوامل الظرفية:

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

18- ليس مصنفاً ضمن عوامل الظرفية:

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

19- تدخل الاستراتيجية ضمن :

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

20- يعد حجم المنظمة من :

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

21- لا يؤدي تقدم المنظمة في العمر إلى:

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

22- مع تقدم المنظمة في العمر:

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

23- إستقرار البيئة يساعد على التعود على العمل ومن ثم :

- (أ) لا يمكن أن ينتشر الروتين
- (ب) تقل الإجراءات

➤ **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.....

(ج) ينتشر الروتين

(د) كل ما سبق

24- تتأثر هيكل المنظمة بـ:

(أ) المرحلة التاريخية التي تظهر فيها

(ب) عمر المنظمات المنافسة

(ج) حجم المؤسسات المنافسة

(د) جودة المنتجات

25- ليس للوقت دوراً في هيكل المنظمات

(أ) عمر المنظمة

(ب) وقت ظهور المنظمة

(ج) تاريخ المنظمة

(د) عمر المدير

26- أظهرت الأبحاث إن لحجم المؤسسة علاقة بـ :

(أ) تخطيطها وحجم إنتاجها

(ب) كمية إنتاجها وتكاليفها

(ج) عمرها وخبرتها

(د) هيكلها وتنظيمها

➤ 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.

27- كلما زاد حجم المنظمة كلما :

28- كلما زاد حجم المؤسسة كلما:

(أ) زادت فعالية الاتصال.

(ب) تقلصت المستويات السلمية.

(ج) تقلص مستوى التخصص.

(د) زادت المستويات السلمية.

29- يكون تنظيم المؤسسات الصغيرة عموماً :

(أ) متداخلاً

(ب) صعباً

(ج) بسيطاً

(د) قوياً

30- من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات:2

➤ التكنولوجيا

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

(أ) Gandler

(ب) Stalker

(ج) **Woodward**

(د) Burns

31- من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات :

(أ) **JOAN WOODWARD** هنا ذكر الإسم بالكامل

(ب) ALFRED CHANDLER

(ج) HERBERT SIMON

(د) HENRI MINTZBERG

32- 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

33- ليس من أهم النتائج التي توصلت إليها Woodward فيما يخص علاقة هيكلية 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.

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 جداً) ..

1- التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين

2- نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر

من الحالتين السابقتين.

34- من توصل للنتائج التي تبين علاقة هيكلية المنظمة

بعملية الإنتاج هو:

(أ) Chandler

(ب) **Woodward**

(ج) Lawrence



(د) Lorsch

35- إستخلص Chandler أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على : 2

➤ **الأستراتيجية**  
 أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم.  
 بينت دراسات أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممرزاً (ضيقاً أفقياً) ثم مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكلية 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 وهيكلية المنظمات.

(أ) ربحية المؤسسة.

(ب) مكانة المؤسسة في السوق.

(ج) تنظيم وهيكلية المنظمات.

(د) قدرة المؤسسة على المنافسة

36- من استخلص أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على

تنظيم وهيكلية المنظمات هو:

(أ) Woodwar

(ب) MINTZBERG

(ج) CHANDLER

(د) BURNS

37- إهتم Chandler بالعلاقة بين

(أ) الهيكلية والبيئة.

(ب) الاستراتيجية والبيئة.

(ج) الهيكلية والاستراتيجية.

(د) الهيكلية والموارد

38- لاحظ Chandler ان مع كل تغيير في الاستراتيجية :

(أ) يأتي تغير على أعلى مستوى في المنظمة.

(ب) يظهر تغير في الهيكلية والتنظيم.

(ج) يكون التغير على أدنى مستوى في المنظمة.

(د) يظهر تغير في التكنولوجيا المستعملة.

39- الدراسة التي بينت ان درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية 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 هيكلية المنظمات وتنظيمها.

(أ) G Stalker & T Burns

(ب) Lorsh & Lawrence.

(ج) Joen Woodward.

(د) Mintzberg.

40- ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

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

41- عند نظرية الظرفية مع زيادة عدم استقرار البيئة :

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

نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.. وقام كل من **Lawrence** و **Lorsh 1967** بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكل وتنظيم المؤسسة واستعمالا لمصطلحين أصبحا متداولين: التميز والإدماج.  
 تمييز 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.

## المحاضرة السادسة

1- من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في 1982 هو:

يعرف **Mintzberg** الهيكل على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها.  
 أنواع الهياكل ..  
 مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية وتشكيلية.  
 1- المقاربة الكلاسيكية  
 تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من ،، Taylor في .. تقسيم العمل – التخصص في العمل و**Fayol**  
 في .. مبدأ وحدة القيادة خاصة.  
 2- المقاربة حسب التشكيلات  
 المقاربة حسب التشكيلات جاء بها **Mintzberg** في 1982 في كتابه **The structuring of organizations**  
 هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة يحلل المنظمة حسب  
 1. مكوناتها.  
 2. العلاقة بين مكوناتها.  
 3. وزن كل منها في الهيكل.

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

2- في 1982 جاء **Mintzberg** ب:

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

3- لا يحلل **Mintzberg** المنظمه حسب:

- (أ) وظائفها

- (ب) مكوناتها  
(ج) العلاقة بين مكوناته  
(د) وزن مكوناتها في الهيكله

4- في المقارنة حسب التشكيلات لا تحلل المنظمة حسب:

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

5- ليس من عناصر تحليل المنظمات عند Mintzberg :

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

6- من خلال العلاقة بين مكونات المنظمة يمكن :

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

7- الهيكل المصفوفي يسمى أيضاً :

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

8- يعتبر Mintzberg أن عدد مكونات المنظمة هو:

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

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

9- ليس من مكونات المنظمة حسب Mintzberg 2:

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

10- تمثل الهيئة التكنولوجية عند Mintzberg واحد من

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

11- لا يدخل ضمن مكونات المنظمة:

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

12- ليس من مكونات المنظمة:

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

13- يمثل الدعم اللوجستي واحداً من :

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

14- تدخل الهيئة التكنولوجية ضمن :

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

(ج) مكونات المنظمة.

(د) مستويات المنظمة.

15- يمثل الخط السلمي عند Mintzberg واحدا من :

(أ) عوامل الإنتاجية

(ب) مناطق التنسيق

(ج) مراكز القرار

(د) مكونات المنظمة

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

(أ) مركز القيادة

(ب) مركز العمليات

(ج) مركز الإنتاج

(د) مركز التنفيذ

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.

17- يضم مركز العمليات :

(أ) العناصر التي تنتج بنفسها أو تساعد على الانتاج

(ب) الادارة العليا

(ج) الخبراء

(د) المحللين

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

(أ) الدعم اللوجستي.

(ب) الخط السلمي.

(ج) الخط الأفقي.

(د) المركز العملي أو مركز العمليات

19- تحتوي القمة الاستراتيجية على :

(أ) الادارة العليا.

(ب) الادارة الوسطى.

(ج) الادارة الإشرافية.

(د) الادارة المؤقتة.

القمة الاستراتيجية ..

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

20- التي تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة هي :

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

21- 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 توجيهاات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين.

22- 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.

23- 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.

24- 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.

25- حصر MINTZBERG :

- (أ) 6 اليات للتنسيق.

(ب) 7 آليات للتنسيق.

(ج) 5 آليات للتنسيق.

(د) 8 آليات للتنسيق.

26- حصر MINTZBER 5 آليات للتنسيق في المنظمات , يدخل ضمن هذه الآليات

(أ) التعديل المبادل.

(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...).

27- يمثل التعديل المتبادل : واجب

(أ) واحدا من أساليب التحفيز

(ب) واحدة من طرق التنسيق

(ج) واحده من وسائل هيكله المنظمه

(د) طريقة للإتصال

28- 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

29- 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.

30- التعديل المتبادل هو واحد من :

(أ) مكونات المنظمة

(ب) آليات التنسيق

(ج) كفاءات التعاون في المنظمة

(د) طرق التحفيز

31- 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.

32- 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).

33- يمثل توحيد معايير إجراءات العمل:

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

آليات التنسيق ..

3- توحيد معايير إجراءات العمل

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

34- يمثل توحيد أعداد معايير نتائج العمل عند Mintzberg واحده من :-

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

آليات التنسيق ..

4- توحيد معايير نتائج العمل

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

35- لا يتم التنسيق بالمنظمة من خلال :

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

36- لا يتم التنسيق من خلال:

- (أ) الهيئة المشرفة
- (ب) اعداد المعايير



**ج) العملاء**

د) التعاون المتبادل

37- من جاء بتوحيد معايير نتائج العمل هو:

أ) Taylor

ب) Gantt

**ج) Mintzberg**

د) Mayo

38- من اقترح توحيد التأهيل:

أ) Foyal

**ب) Mintzberg**

ج) Ford

د) Maslow

39- الهياكل الممكنة للمنظمة والتي حددها Mintzberg:

أ) 3 هياكل.

ب) 4 هياكل.

**ج) 5 هياكل.**

د) 6 هياكل.

**تأقلم الهيكلية ..**

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

✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.

**التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..**

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

40- لا تتميز الهيكلية البسيطة بـ:

أ) التنسيق من خلال الإشراف المباشر

**ب) التعديل المتبادل**

ج) سيطرة القمة الإستراتيجية

د) القيادة الكارزمية عموما

41- 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 كارزمية.
  - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

42- تتميز الهيكلية البسيطة بسيطرة:2

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

43- من خصائص الهيكلية البسيطة:

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

44- 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.

45- تتميز الهيكلية البسيطة ب:

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

46- في الهيكلية البسيطة حسب Mintzberg تكون القيادة عموماً:

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

47- الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة :

- (أ) الهيكلية البيروقراطية الالية .
- (ب) البيروقراطية المحترفة.

ج) الهيكلية التقليدية.

د) الهيكلية البسيطة.

48- تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بمعايير: 2

أ) الإجراءات.

ب) التأهيل.

ج) المنتجات.

د) التنظيم.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..  
2- الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

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

49- الهيكلية التي تتميز بمعايير الإجراءات هي:

أ) الهيكلية البسيطة

ب) البيروقراطية المحترفة

ج) الهيكلية البيروقراطية الآلية

د) الأدهوقراطية

50- معيارية الإجراءات تميز:

أ) الهيكلية البسيطة

ب) الهيكلية البيروقراطية الآلية

ج) البيروقراطية المحترفة

د) الأدهوقراطية

51- تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بسيطرة: 2

أ) الهيئة الاستراتيجية.

ب) الهيئة التكنولوجية.

ج) القمة الاستراتيجية.

د) الدعم اللوجستي.

52- الهيكلية التي تتميز بسيطرة الهيئة التكنولوجية هي:

أ) البيروقراطية المحترفة.

ب) الهيكلية البسيطة.

ج) الهيكلية في شكل أقسام.

د) الهيكلية البيروقراطية الآلية

53- تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية باتصال:2

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

54- في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة:2

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

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

55- الهيكلية التي تتميز بسيطرة مركز العمليات هي:

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

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

56- الهيكلية التي يسيطر فيها الخط السلمي هي:

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

57- يسيطر الدعم اللوجستي في:-

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

58- من خصائص الدعم اللوجستي أنه يسيطر في:

- (أ) الهيكلية بالاقسام  
(ب) الهيكلية الادهوقراطية  
(ج) الهيكلية البسيطة  
(د) الهيكلية البيروقراطية المحترفة

59- في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ:

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

60- تتميز الأدهوقراطية بـ:

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

61- لا تتميز الأدهوقراطية بـ:

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

62- تمثل الأدهوقراطية عند Mintzberg واحدة من :

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

## المحاضرة السابعة

1- من جاء بنظرية الرشد المقيد هو:

- نظرية القرار (النظرية القرارية). HERBERT SIMON 1916-2001 العالم **HERBERT SIMON** اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المقيد وحطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة **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.

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

2- صاحب نظرية الرشد المقيد هو:

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

3- إقترحت نظرية القرار الاعتماد على:

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

4- من يعتقد بأن نظرية المنظمات هي نظرية للقرار هو:

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

5- يعتقد **HERBERT SIMON** إن نظرية المنظمات هي:

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

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

7- تهتم نظرية القرار:

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

8- إغتمد Simon على النظرية الاقتصادية :

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

9- 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.

10- حسب نظرية القرار فإن الإنسان يواجه قيوداً تمنعه من :

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

11- حسب النظرية الكلاسيكية الجديدة فإنه لا يدخل ضمن مراحل عملية اتخاذ القرار:

- (أ) تحديد المشكلة.
  - (ب) تحليل المشكلة.
  - (ج) تقييم الحلول الممكنة.
  - (د) اختيار وتنفيذ الحل
- كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار:
  - تحديد المشكلة.
  - حصر الحلول الممكنة.
  - تقييم الحلول الممكنة.
  - اختيار الحل وتنفيذ الحل.
  - رقابة الحل.

12- حسب Simon يجب الاكتفاء ب:

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

13- مدرسة القرار ترى أنه يفضل البحث عن:

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

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 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.

14- حسب نظرية القرار فإنه يجب الاكتفاء ب:

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

15- 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

16- حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في: واجب

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

17- إقترح Simon نموذجاً لاتخاذ القرار في :

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

18- ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار ل Simon 2

- (أ) مرحلة الاستخبار.

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 تتيجحه هذه البيئة.



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

19- 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

20- 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

21- 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.

22- تمثل مرحلة تحديد الحلول الممكنة في نموذج Simon :

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

23- 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

24- يمثل التصميم :

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

25- يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي قدمه Simon :

26- النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- أ) IMC  
ب) IRC  
ج) STC  
د) TMC

27- 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.

28- 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 .. (مدبرون) زيادة علاوات المديرين ..

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

29- بالنسبة لـ March & Cyert المؤسسة هي عبارة عن :

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

30- 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 .

**31- 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.

**32- 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

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

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

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

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

**34- يرى Cyert&March أن المؤسسة عبارة عن نظام :**

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

**35- يرى CYERT & MARCH إن المؤسسة عبارة عن نظام :**

- (أ) مفتوح على بيئته  
(ب) عقلائي  
(ج) يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق  
(د) كل ما سبق

36- 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.

37- حسب النظرية السلوكية للمنظمات فإن المنظمة لها :

(أ) **ذاكرة**

- (ب) دماغ  
(ج) قلب  
(د) مخ

38- حسب March و Cyert فإن المنظمة:- واجب

39- يرى Cyert & March أن المؤسسة لها :

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

40- من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

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

41- حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركية التغيير التنظيمي عن:

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

اجابة السؤال من الرسمة

42- حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج :

- (أ) التعلم الفردي  
(ب) التعلم الجماعي

**ج) تعلم المنظمة**

د) ذاكرة المنظمة

43- جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والادارة عند:

- **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.**

أ) نظرية الطرفية.

ب) النظرية التقليدية.

ج) النظرية الحديثة.

**د) النظرية الادارية**

44- يعود الاهتمام بفصل الملكية عن الإدارة إلى:

45- يعود الحديث عن الفصل بين الملكية والادارة الى :

46- أول من تطرق إلى فصل الملكية عن الإدارة هما:

أ) Michael Jensen

ب) William Meckling

ج) Armen Alchian

**د) Means & Berle**

47- من أراد معالجة إشكالية "السلطة بدون ملكية" هما :

أ) **Berle&Means**

ب) Lawrence&Lorsch

ج) Burns&Stalker

د) Cyert&March

48- في المنظمة تعني [ سلطة الإدارة ] أن:

أ) الادارة لها سلطة على العمال

ب) الارارة لها سلطة في اعداد الاستراتيجية .

**ج) الإدارة في يد غير الملاك**

د) الإدارة لها سلطة على التنفيذ

49- النظرية التي قدمت اقتراحاً لحماية حقوق الملاك هي:

أ) نظرية الطرفية

ب) النظرية التقليدية

**ج) النظرية الإدارية**

د) نظرية العلاقات الإنسانية

50- تعني [ سلطة الإدارة ] أن:

**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.

- (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

#### 51- 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

#### 52- النظرية الإدارية هي التي لاحظت ان :

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

## المحاضرة الثامنة

### 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.

### 1- من فسرو وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو:

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

### 2- حسب Coase فإن إخفاق السوق هو الذي

يؤدي إلى :-

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

### 3- حسب نظرية تكاليف المعاملات أخفقت

السوق لأن :

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

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

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

5- من جاء بمصطلح إخفاق السوق هي :

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

6- صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:

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

7- النظرية التي تقول ان المؤسسة بديل للسوق هي :

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

8- يرى Ronald Coase أن المؤسسة :

- (أ) من عناصر السوق  
(ب) مكملة للسوق

ج) منافسة للسوق

د) بديل للسوق

9- ترى نظرية تكاليف المعاملات إن :

أ) السوق بديل للمؤسسة

ب) المؤسسة بديل للسوق

ج) المؤسسة تنافس السوق

د) السوق تنافس المؤسسة

10- حسب نظرية تكاليف المعاملات :

أ) مادامت تكاليف المؤسسة أقل من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد ولكن لا تستطيع أن تنمو

ب) مادامت تكاليف المؤسسة أقل من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد وتنمو

ج) مادامت تكاليف المؤسسة أكبر من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد ولكن لا تستطيع أن تنمو

د) مادامت تكاليف المؤسسة أكبر من تكاليف المعاملات فإن المؤسسة تتواجد وتنمو

11- لقد قام Williamson بتطوير نظرية :

أ) حقوق الملكية

ب) تكاليف المعاملات

ج) الوكالة

د) الوكالة المشروطة

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

13- يظهر مصطلح العقود غير التامة عند :

أ) Mintzberg

ب) Williamson

ج) Coase

د) Woodward

14- جاء Williamson بفكرة العقود :

أ) الكاملة

ب) المكملة

ج) المنتهية

د) غير التامة

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.



15- WILLIAMSON فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على :

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

فرضيات نظرية تكاليف المعاملات هي :-

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

16- تمثل الانتهازية فرضية عند: 2

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

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

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

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

18- العقود غير التامة تؤدي إلى :

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

19- حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على

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

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

20- 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.

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

22- 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

23- 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.

24- الأصول ذات الخصوصية هي الأصول التي :

(أ) تستعمل في نشاط معين والتي يمكن إستعمالها في أنشطة أخرى

(ب) تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن إستعمالها في أنشطة أخرى

(ج) تستعملها مؤسسة واحدة دون غيرها

(د) تستعملها المؤسسة لغرض خاص فحسب

25- 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

26- يرى Williamson أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

التكرار

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

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

27- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية أعد Williamson :

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

28- قدم Williamson :

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

29- لا يدخل ضمن مصفوفة المعاملات لـ Williamson :

كيف تدار مصفوفة المعاملات؟

- التخطيط. في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق و يعتمد التعامل هنا على التخطيط.  
-الوعد. عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعده 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.

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

30- حسب Williamson فإن العقود التي، تتم؛ فيما الاستثمار بخصوصية عالية ويكون قوى التكرار هـ،

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

عبارة عن :

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

31- 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

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

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

33- صاحب مصفوفة العقود :

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

34- 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

35- 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.

## المحاضرة التاسعة

### 1- ظهرت نظرية حقوق الملكية في:2

نظرية حقوق الملكية  
ظهرت هذه النظرية في السبعينيات 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

### 2- 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

### 3- 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

### 4- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة أن المبادلات التي تتم بين الأفراد و(غير 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.

### 5- 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.

### 6- 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 ◀ (إن 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

7- عند أصحاب نظرية حقوق الملكية يمكن :

(أ) تبادل حقوق الملكية

(ب) تخزين حقوق الملكية

(ج) تطوير حقوق الملكية

(د) إخفاء حقوق الملكية

**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...).

8- من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

(أ) قابلة للتنازل.

(ب) غير قابلة للتنازل.

(ج) ترتبط بشخص معين.

(د) ترتبط بمنطقة معينة.

9- 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**.

10- 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

**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.

11- 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

12- حسب نظرية حقوق الملكية، الذي يفسر وجود المؤسسات هو:

(أ) إخفاق السوق.

**(ب) كون المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.**

- (ج) كون المؤسسات تحقق الأرباح.  
(د) كون السوق لا يغطي كل الحاجات.

**13- من عيوب النظرية الملكية أنها :**

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

**(ج) لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق**

- (د) تجعل من المنظمة مركز اهتمامها

**14- 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**

**15- تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية :**

- (أ) الأداء في المؤسسة

- (ب) الإنتاجية في المؤسسة

**(ج) الانتهازية في المؤسسة**

- (د) الحقوق في المؤسسة

**16- 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

**17- نظرية الوكالة :**

- (أ) تناقض نظرية تكاليف المعاملات

- (ب) تكمل نظرية تكاليف المعاملات

- (ج) تناقض نظرية حقوق الملكية

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

**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 **Means و Berle**.
- نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية.

(د) تكمّل نظرية حقوق الملكية

18- من أهم مواضع اهتمام نظرية الوكالة:2:

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

(أ) عدم تناظر المعلومات.

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

19- عند نظرية الوكالة يسمى عدم توفر نفس المعلومات لدى الطرفين

20- حسب نظرية الوكالة فإن الوكيل والموكل ليس لهما نفس المعلومات وهذا ما يعرف ب:

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.

(أ) عدم تطابق المعلومات

(ب) عدم تشابه المعلومات

(ج) عدم تناسب المعلومات

(د) عدم تناظر المعلومات

21- ترى نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:2:

(أ) فاشلا.

(ب) مخطئا

(ج) شجاعا

(د) انتهازيا.

انتهازية الوكيل

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

- حسب SA Ross1973 عندما يعمل أفراد مع بعض فإن مصالحهم تكون عموما مختلفة وهذا **يؤدي إلى نزاعات**
- Wall Street .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في 1987
- لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل **يجب إبرام عقد.**
- **العقد يقلص من النزاع** (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق).

22- تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

(أ) النظرية التنظيمية.

(ب) نظرية الطرفية.

(ج) نظرية الوكالة.

(د) نظرية تكاليف المعاملات

23- حسب نظرية الوكالة تكون :

(أ) مؤثرة على النتيجة المنتظرة

(ب) مقيدة للمنظمة

(ج) طبيعية في المنظمة

(د) نادرة بالمنظمة



24- 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.

25- 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.

26- 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.

27- التفويض لاتخاذ القرارينجم عن:

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

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

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

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

30- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل على خدمة مصلحة المالك هي:

- (أ) تكاليف الوكيل  
(ب) تكاليف المالك

**علاقة الوكالة ..**  
**علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين.**  
**◀ (تفويض لاتخاذ القرار).**  
**تكاليف الوكالة ..**  
**هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك، الأجر المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ... لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف ولكن، المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن .. رأسمالها كبير و تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة.**  
**◀◀ المؤسسة الإدارية هي الأفضل..**

ج) تكاليف الوكالة

د) تكاليف الملكية

## المحاضرة العاشرة

1- النظريات الحديثة في مجال المنظمات هي تلك التي :

2- النظريات الحديثة هي تلك التي تركز على:

أ) قابلية المنظمة للتأقلم والتطور.

ب) قدرة المنظمة على الإنتاج.

ج) ضرورة تحفيز الأفراد بالمنظمة.

د) تخصيص رواتب مناسبة للعمال.

3- أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

أ) نظرية العلاقات الإنسانية

ب) النظرية الكمية

ج) نظرية اتخاذ القرار.

د) نظرية النظم

4- تدخل نظرية النظم ضمن :

أ) النظريات التقليدية

ب) النظريات الحديثة

ج) النظريات الكلاسيكية

د) نظريات العلاقات الإنسانية

5- Bertalanffy هو من ألف كتاب :

أ) النظرية الطرفية الجديدة.

ب) النظرية الحتمية الحديثة.

ج) النظرية الكمية العامة.

د) النظرية العامة للنظم

6- تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

أ) ARGYRIS

ب) SIMON

ج) MASLOW

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، 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.

**د) BERTALANFFY**

7- النظام هو مجموعة من العناصر:

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

8- يعرف النظام على أنه مجموعة من:

- (أ) العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين  
(ب) المكونات الصغيرة التي ينازع بعضها البعض  
(ج) الأجزاء البسيطة التي تسمح بظهور عناصر أخرى  
(د) الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها

9- في نظرية النظم:

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

10- في نظرية النظم :

- أ. الكل اقل من مجموع الأجزاء  
ب. الكل يساوي مجموع الأجزاء  
ج. الكل أكبر من مجموع الأجزاء  
د. لا شيء مما سبق

11- حسب نظرية النظم ، يتم تحقيق هدف النظام :

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

**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،**

12- لفهم النظام لا نحتاج إلى فهم:

- (أ) علاقة بأي نظام آخر.  
(ب) الأجزاء المكونة له.  
(ج) العلاقة فيما بين الأجزاء المكونة له.  
(د) علاقة الأجزاء المكونة له ببعضها
- لفهم الكل نحتاج إلى**
1. فهم الأجزاء (العناصر).
  2. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر).
  3. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببعضها.

13- مما ساعدت نظرية النظم على فهمه أن:

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

14- لقد مكنت نظرية النظم من :

- (أ) رفع مستوى الوعي لدى العمال بالمؤسسة  
(ب) فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة  
(ج) رفع مستوى الإنتاجية بالمؤسسة  
(د) تحديد مختلف وظائف المؤسسة
- دور نظرية النظم في نظرية المنظمة**  
تساعد هذه النظرية على :
- فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
  - الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل.
  - الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج، التسويق، الإدارة...).
  - الإدراك بأن هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

15- 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.

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

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

## المعاصرة الحادية عشر

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

تطرقنا للمنظمات وخصائصها فهنا 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.

2- في مجال المنظمات اهتم علماء الاجتماع ب:

(أ) الفاعلين داخل المنظمة.

(ب) الفاعلين خارج المنظمة.

(ج) أصحاب القرار داخل المنظمة.

(د) اصحاب المصلحة.

3- يرى علماء الاجتماع أن المنظمة :

(أ) شيء طبيعي

(ب) بناء اجتماعي

(ج) طرف رسمي

(د) وحدة سياسية

4- من منطلقات علماء الاجتماع بالنسبة للمنظمة أن:

(أ) المنظمة شيء طبيعي.

(ب) المنظمة بناء اجتماعي.

(ج) المنظمة محددة تماما

(د) المنظمة لا مكان لها للحرية

5- يعتقد علماء الاجتماع ان:

(أ) المنظمة لا تمنح أي مجال للحرية.

(ب) المنظمة ثابتة لا تتغير.

(ج) هناك مكان للحرية في المنظمة.

(د) المنظمة ترفض التغيير

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

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

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

- (أ) يتجاوبون مع المشاكل.  
(ب) يتحركون في إطار قيود.  
(ج) 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.

8- الفاعل هو من:

- (أ) يفعل ما يطلب منه فعله.  
(ب) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة.  
(ج) يتخذ القرارات الفعالة.  
(د) تدخل في كل المسائل والمشاكل.
- الفاعل**  
الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة، في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم لماذا؟؟  
1. لأنهم ليسوا كلهم معنيين. 2. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية. 3. المشكلة تحدد الفاعلين.

9- حسب مقاربة الفاعلين, فإن الفاعل هو من:

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

10- حسب علماء الاجتماع , الفاعل في المنظمة هو من يتدخل في:

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

11- حسب علماء الاجتماع فإن الفاعل في المؤسسة هو من :

- (أ) يتدخل في كل وضعيات وظروف المؤسسة  
(ب) يتدخل على المستوى الأعلى للمؤسسة

- (ج) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة  
(د) يتدخل على مستوى الإدارة الوسطى فقط

12- ترى نظرية الفاعلين ان في مشكلة معينة :

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

13- المشكلة هي التي تحدد:

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

14- حسب علماء الاجتماع فإن:

15- ترى نظرية الفاعلين ان :

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

16- عندما تطول المشكلة يقوم الفاعلون بتطوير:

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.

- (أ) سياسة.

(ب) سلوكيات ثابتة.

- (ج) خطة.

- (د) تنظيم.

17- حسب علماء الاجتماع ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة:

- (أ) في حالة عدم وجود المشاكل.  
(ب) عندما تكثر المشاكل.  
(ج) عندما تطول المشكلة.  
(د) عند المشكلة الطرفية

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

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

19- مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينمىها الفاعلون:

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

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

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

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

**القواعد**  
لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد تنقسم  
القواعد لنوعين:  
• قواعد رسمية.  
• قواعد غير رسمية.

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

22- تنقسم القواعد التي تنشأها المنظمة الى :

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

23- تهدف القواعد الرسمية في المنظمة إلى :

- (أ) تحليل العمل  
(ب) توجيه سلوك الافراد وعملهم



- ج) حماية مصالح المنظمة  
د) حماية مصالح العمال

24- للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

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

25- تكون القواعد الرسمية بالمنظمة:

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

26- ما يفسر كيفية تشغيل المنظمات هي القواعد :

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

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 مقاربة 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 مقتسمة (موزعة) بين أكثر من طرف  
وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقتسمة.

27- تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في :

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

28- لا يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:

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

29- لا يستطيع الفاعل ان يسيطر من خلال:

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

30- في المنظمات تكون دائماً السيطرة :

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

## المحاضرة الثانية عشر

1- لفهم التطورات الحديثة, لا نلجأ عموماً إلى:

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

2- ليس من عناصر التطورات

الحديثة للمنظمات:

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

3- ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمة :

(أ) العناصر القيادية

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

عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

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

العناصر التكنولوجية وهما اثنان

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات ◀ ومدة ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل.
- تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الانظمة الالكترونية ) يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة.

العناصر الاقتصادية

- تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبير.
  - سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة.
- العناصر الاجتماعية واهمها
- تطور التطلعات الخاصة بالعمل.
  - تميز في مستويات التكوين بين الأفراد.

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

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

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

5- يعطي نموذج Toyota للعمال :

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

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

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 ...

من هذه السياسات:

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

7- بعد تقديم نظريته قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل

**نظرية HERZBERG**

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

- (أ) الرضا.  
(ب) **عدم الرضا.**  
(ج) التحفيز.  
(د) القيادة.

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

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

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

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

10- يرى Herzberg أن إعادة تصميم العمل :

(أ) تسهل تحقيق الأهداف

(ب) تمكن من تحفيز الأفراد

(ج) تساعد على رفع المبيعات

(د) تؤدي إلى رفع الأرباح

11- تطرق الى اثرء المهام:

(أ) Taylor

(ب) Herzberg

(ج) Miintzberg

(د) Weber

12- ليس من شأن إثراء المهام task enrichment أنه :

(أ) يعطي حرية أكبر للأفراد.

(ب) يمنح مسئولية أكبر للأفراد.

(ج) يساعد على إرضاء الأفراد.

(د) يمنح رواتب وعلاوات أكبر للأفراد.

13- لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل:

(أ) المناصب الفردية للعمل.

(ب) توسيع العمل.

(ج) إثراء العمل.

(د) لجماعة.

14- من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

(أ) منظمات مؤهلة.

(ب) منظمات معززة.

(ج) منظمات معلمة.

(د) منظمات محاربة

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

(أ) ARGYRIS

(ب) MINTZBERG

يرى ZARIFIAN

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

(ج) ZARIFIAN

(د) SIMON

## المحاضرة الثالثة عشر

1- يساعد تحليل العمل على :

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

يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل

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

2- 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 منظمته.

تجميع أسئلة نظرية المنظمات

في سنة 35 الترم الأول 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 الأسئلة وترتيبها وشكر للعزيزة أم ود وابورضا وجنون الحياة

فجزاهم الله عني خير الجزاء راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

## تم بحمد الله

جمع ثمانية نماذج وتحديث التوبيخ بالكامل للدكتور / عيسى حيرش

كتابة وحل أسئلة سنة 1437-الفصل الثاني و1438-الفصل الأول

وإعادة تنسيق وترقيم الأسئلة أسأل الله أن يكتب أجري وأجر جميع من ساهم في هذا العمل

♥ أختكم / فجر ♥

دعواتي لكم بالتوفيق والنجاح .