

المحاضرة الأولى

نظرية المنظمات هي مجموعة 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: ٢

(أ) مجموعة أفراد.

(ب) مجموعة وسائل.

(ج) وجود قواعد وإجراءات.

(د) مجموعة عقود

ليس من العناصر المكونة للمنظمة :

(أ) مجموعة أفراد

(ب) مجموعة وسائل

(ج) تقسيم العمل

(د) تنسيق العمل

ليس من عناصر المنظمة:

(أ) المشاريع

(ب) القواعد والاحكام

(ج) الافراد

(د) الوسائل



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

(أ) نظرية المنظمات

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

المحاضرة الثانية

لم تتطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث :- واجب

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

١. الملكية.
٢. الحجم.
٣. الشكل القانوني.
٤. الإدارة.
٥. طرق العمل.
٦. التأثير في الأفراد والجماعات.

(أ) الحجم

(ب) طريقة العمل

(ج) الملكية

(د) السعي وراء الربح

من قديم صوراً تشبيهية للمنظمة هو:

(أ) Mintzberg

(ب) Morgan

(ج) Bertalanffy

(د) Mayo

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 التحالف 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 تحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	<u>نظام يتأقلم مع بيئته</u>	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيهي
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	<u>Bertalanffy</u>	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 هـ. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة هـ. 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) 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.

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

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
- ظروف ظهور 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: ٢

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

من مؤسسي اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة: ٢

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية ..



(أ) Ford

(ب) Taylor

(ج) Fayol

(د) Coase

ينتمي Weber إلى:

(أ) التنظيم العلمي للعمل

(ب) التنظيم الإداري للمنظمة

(ج) التخطيط الشرعي للإدارة

(د) التنظيم السلطوي للإدارة

من نظرة Taylor إلى الأفراد أنهم ٢:

كان يعتقد إن الأفراد:

(أ) يحبون تحمل المسؤولية.

(ب) يحبون العمل.

(ج) يعملون من أجل العيش.

(د) لا يحتاجون إلى الرقابة.

لم يكن TAYLOR يعتقد ان الافراد :

(أ) يجب توجيههم ومراقبتهم.

(ب) لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.

(ج) يحبون تحمل المسؤولية.

(د) يجب مكافأتهم.

الانتاج وورش الانتاج يمثلان:

(أ) الاهتمام الأكبر لـ Taylor

(ب) عنصرا من عناصر الادارة العلمية

(ج) واحدا من مبادئ الادارة العلمية

(د) واحدة من وظائف الادارة

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات ٢:

(أ) التنظيم العلمي للعمل.

(ب) الإدارة العملية للمؤسسات.

(ج) التنظيم الإداري للعمل.

(د) التنظيم الإداري للمؤسسات.

التنظيم العلمي للعمل هو اهم ما قدمه :

(أ) Taylor

نظرتة إلى الأفراد .. كان يعتقد أن الأفراد

١. لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.

٢. لا يحبون تحمل المسؤولية.

٣. يجب توجيههم ومراقبتهم.

٤. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم).

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات التنظيم العلمي للعمل

Scientific Organization of Labour هي الطريقة التي يريد

من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيما محكما في ورشات العمل ورفع

الإنتاجية وتعرف بالتaylorية Taylorism،

(ب) Fayol

(ج) Weber

(د) Ford

تنتهي نظرية التنظيم العلمي للعمل إلى:

(أ) النظرية العلمية.

(ب) النظرية الاقتصادية.

(ج) النظرية الظرفية.

(د) النظرية التقليدية

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

يعد حسن اختيار العمال وتدريبهم من بين :

(أ) متطلبات التنظيم العلمي

(ب) مقومات الإدارة الظرفية

(ج) شروط نظرية القرار

(د) عوامل التحفيز الحديثة

قسم TAYLOR العمل عمودياً بين :

(أ) المخططين والمنفذين

(ب) المصممين والمنفذين

(ج) الإدارة العليا والإدارة الدنيا

(د) المشرفين والمرؤوسين

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

١. حسن اختيار العمال وتدريبهم .. يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل.

٢. 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.

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

◀ ربط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للزود في المنظمة

٤. رقابة العمل .. يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل.

انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها. هذا الفكر كان سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء.

كان منهج المنهج التجريبي ..

١- الملاحظة. ٢- الترتيب. ٣- التحليل. ٤- استنباط القوانين والقواعد.

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

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

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

يتم العمل TAYLOR حسب :

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

إنطلق تفكير TAYLOR من الإعتقاد إن هناك :

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

انطلق Taylor من الاعتقاد ان هناك:

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

نقائص إسهامات Taylor ..



من بين عيوب النظرية الكلاسيكية

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

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

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

يعتبر Ford من أهم مؤسسي :

(أ) التنظيم الإداري.

(ب) التنظيم العملي للعمل.

(ج) التنظيم البيروقراطي.

(د) التنظيم التقليدي.

من أهم ما أضافه Ford:

(أ) وظائف المؤسسة.

(ب) وظائف الإدارة.

(ج) خطوط الإنتاج.

(د) الخط السلي.

من نقائص إسهامات Ford ٢:

من النقائص التي تلاحظ في إسهامات FORD :

(أ) كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج.

(ب) كان يهتم بالمنتج وليس بعملية الإنتاج.

(ج) كان لا يهتم بعملية الإنتاج ولا بالمنتج.

(د) كان يهتم بعملية الإنتاج وبالمنتج.

نقائص إسهامات Ford ..

من نقائص إسهامات Ford ما يلي ..

- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج (نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات).
 - يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق.
 - (في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها).
- وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءاً من سوق شركة Ford.

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

(أ) Taylor

(ب) Ford

(ج) Toyota

(د) Deming

كان عمل Fayol :

(أ) يدور حول الأمن والسلامة في المنظمات

(ب) غير منصب على ورشات الإنتاج

(ج) مخصصاً لفهم السلطة في المؤسسات

(د) تمحور حول دراسة العمل

إنصب اهتمام Fayol على:

(أ) الأفراد فقط

(ب) المؤسسة ككل

كان Fayol يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

١. كيفية تنظيم المؤسسات.

٢. كيفية التنسيق بها.

٣. تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.

(ج) ورشات الانتاج فقط

(د) قطاع المؤسسة

كان Fayol مهتم بـ:

(أ) كيفية تحسين الإنتاجية في المؤسسة

(ب) أنواع السلطة في المنظمة

(ج) كيفية تنظيم المؤسسات

(د) جو العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمة

ليس من إسهامات Fayol:

(أ) حصر أنشطة المؤسسة

(ب) حصر وظائف الإدارة

(ج) اعداد مبادئ للإدارة

(د) اعداد طرق ومعايير العمل

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

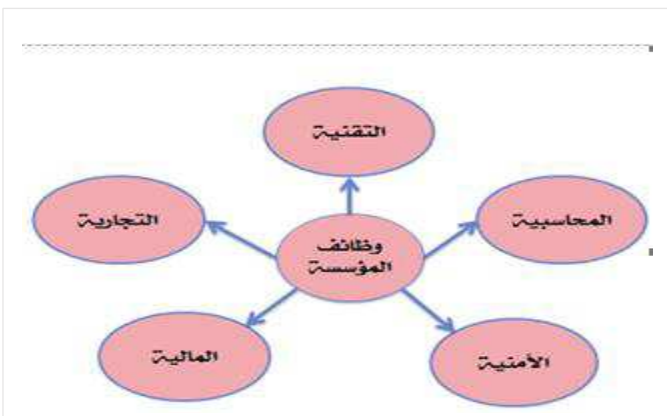
يرجع حصر أنشطة المؤسسة في وظائف إلى:

(أ) Taylor

(ب) Mayo

(ج) Fayol

إسهامات Fayol في نظرية المنظمات ..
أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:
١. **حصر أنشطة المؤسسة** والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية.
٢. **حصر وظائف الإدارة** وعددها خمسة وظائف. هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى ٤ وظائف).
٣. **إعداد مبادئ للإدارة** وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها وحدة القيادة - خط السلطة - العدل - الانضباط -



(د) Weber

ليس من ضمن وظائف الإدارة التي حددها Fayol:

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

من حصرو وظائف الإدارة هو:

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

حصر Fayol أنشطة المؤسسة في :

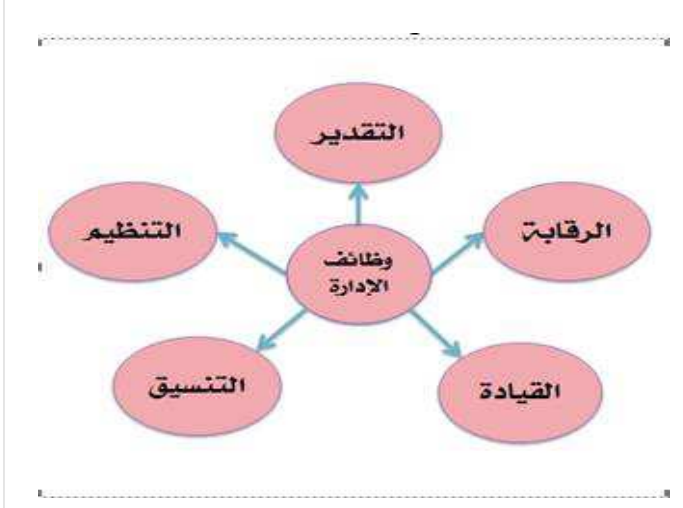
- (أ) ٣ وظائف
- (ب) ٤ وظائف
- (ج) ٥ وظائف
- (د) ٦ وظائف

حصر Fayol وظائف الإدارة في :

- (أ) ٣ وظائف
- (ب) ٤ وظائف
- (ج) ٥ وظائف
- (د) ٦ وظائف

تم إعداد مبادئ الإدارة من طرف:

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



من حدد 14 مبدأ للإدارة هو:

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

من اسهامات Fayol أنه قدم :

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

إسهامات Max WEBER

من أهم إسهاماته أنه ..

١. فرق بين الحكم والسلطة

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

من إسهامات Max Weber أنه فرق بين :

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

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 ؟

٢. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية .. الشرعية القانونية.

- الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية.
- الشرعية التقليدية : تكتسب الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...
- الشرعية القانونية : الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها Max Weber أيضا الشرعية العقلانية لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

ليس من أنواع الشرعية التي حددها Weber :

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

ليست من أنواع الشرعية في المنظمة:

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

حسب Max Weber فإن الشرعية الكاريزمية تستند إلى :

- (أ) الخصائص والصفات الشخصية
- (ب) المهارات المهنية
- (ج) القدرة على الإتصال والتوجيه
- (د) القدرة على إدارة الأفراد

النوع الذي يسميه Weber بالشرعية العقلانية هي

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

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

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

يرى Weber أن التنظيم

الأفضل للمنظمات

هو الذي يقوم على:

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

لا يرفض Weber :

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

Max Weber يفضل السلطة:

(أ) العقلية

(ب) الكاريزمية

(ج) البطولية

(د) التقليدية

من دراساته توصل Weber إلى أن هناك :

(أ) نوعين من السلطة

(ب) ٣ أنواع من السلطة

(ج) ٤ أنواع من السلطة

(د) ٥ أنواع من السلطة

من أهم إسهامات Weber انه فرق بين

أ. الحكم والسلطة

ب. الادارة والملكة

ج. الادارة والسلطة

د. الادارة والحكم

مما توصل اليه max Weber انه

أ. يدافع على السلطة الكاريزمية

ب. يحبذ السلطة التقليدية

ج. يرفض السلطة الكاريزمية

د. يرفض السلطة العقلية

إقترح البيروقراطية: 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.

"المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية" هل هذا:

من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber.

- (١) يوظف الفرد على أساس عقد.
- (٢) يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...).
- (٣) لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
- (٤) السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها.
- (٥) يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم.
- (٦) توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.
- (٧) المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

(أ) مبدأ من مبادئ البيروقراطية

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

المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية جاء :

(أ) مدرسة العلاقات الانسانية

(ب) البيروقراطية

(ج) الادھوقراطية

(د) الليبرالية

ليس من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber ٢

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

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

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

وجود اجراءات مكتوبة في المنظمة من مبادئ :

(أ) الديمقراطية

(ب) الاتوقراطية

(ج) الادھوقراطية

(د) البيروقراطية

ليس من نقائص النظرية البيروقراطية:

- نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER.
- (١) يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.
 - (٢) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
 - (٣) إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).
 - (٤) إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

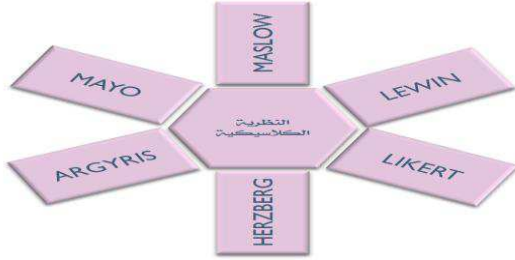
- (أ) إغفال العلاقة بين الإنتاج والانتاجية.
- (ب) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
- (ج) إغفال العلاقات الإنسانية
- (د) إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

من نقائص النظرية البيروقراطية عند WEBER :

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

ليس من أشهر من ساهموا في نظرية العلاقات الإنسانية:

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..



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

ليس مما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات:

- (أ) للمجموعة آثار ايجابية كبيرة على الانتاج.
- (ب) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير وينتهي اليها.
- (ج) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
- (د) لكي يحفز على العمل فإن الإنسان يحتاج الى 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

- (١) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
 - (٢) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.
 - (٣) للمجموعة آثار ايجابية كبيرة على الإنتاجية.
 - (٤) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
- ✓ من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

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 اهم ما اضافه kurt lewin ان القيادة الديمقراطية

أ. حركية الجماعات

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

من اسهامات Lewin انه اقترح:

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

ليس من أساليب القيادة التي حددها Lewin ٢

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

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.

أساليب القيادة لـ LEWIN ..

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

في القيادة الديمقراطية :

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

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

اقترح Kurt Lewin :

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

من ساهم في نظرية القيادة هو :

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

القيادة الديمقراطية :

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

يرى kurt lewin ان القيادة الديمقراطية

- أ. تتميز بنتائج افضل من غيرها
ب. تتميز ببرعه تحسين اداء

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 فعلاً أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها.
- نظريات التعلم .. التعلم يكون في حلقة بسيطة وحلقة مزدوجة.

- ج. لاتضمن دائما نتائج افضل من غيرها
د. تضمن دائما رفع الانتاج

من جاء بمصطلح المنظمة المتعلمة هو: ٢

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

قدم Argyris نظرية :

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

CHRIS ARGYRIS يهتم بـ :

- (أ) التعلم
(ب) أساليب القيادة
(ج) الأساليب الكمية
(د) الحلول المثلثي

من أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات :

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

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

أ. المنظمة المتعلمة

- ب. المنظمة الذكية
ج. المنظمة المتطورة
د. المنظمة الرشيدة

الذي أعد نظرية التعلم هو:

Mayo (أ)

Coase (ب)

Argyris (ج)

Lewin (د)

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

(أ) تتعلم بخبرتها وتجاربها.

(ب) تظهر خبرات كبيرة في مجالات معينة.

(ج) لها معارف كثيرة.

(د) تتعلم من خبراتها وتجربتها.

المنظمة المتعلمة :

(أ) تتعلم من خبرتها

(ب) تتعلم من تجربتها

(ج) تستفيد مما إكتسبته من مهارات

(د) كل ما سبق

من اهم مساهمات Chris Argyris في نظرية المنظمات؟:

أ. المنظمة المتعلمة

ب. المنظمة الذكية

ج. المنظمة المتطورة

د. المنظمة الرشيدة

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

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

- | | |
|---|-----------------|
| ما هي أفضل هيكلية للمنظمة ؟ | (أ) ١٩٦٥ |
| كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلتها The ONE BEST WAY . | (ب) ١٩٦٦ |
| بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما. | (ج) <u>١٩٦٧</u> |
| مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من | (د) ١٩٦٨ |
| جاء بهذا التصور الجديد هما Lorsch و Lawrence في ١٩٦٧. | |
| أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظروف Contingency . | |

من جاء بالتصور أن "هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها" هما :٢

- (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 الظروف.
- (د) نظرية العلاقات الإنسانية

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

هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة :

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

- أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه..
١. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.
 ٢. هناك تفاعل مع البيئة.
 ٣. على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.
 - أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة.
 - **نظرية الظروف** : ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها .. وهذه الظروف تسمى عوامل الظروف **contingency factors**

للبيئة تأثير على الهيكلية عند :

(أ) مدرس العلاقات الانسانية

(ب) نظرية البيئة

(ج) نظرية الظرفية

(د) التنظيم العلمي للعمل

حسب نظرية الظرفية

أ. تتوقف هيكلية المنظمة على ظروف الادارة

ب. تاتي استراتيجية المنظم وفقا لهيكلتها

ج. تاتي هيكلية المنظمة وفقا لاستراتيجيتها

د. ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها

ركزت دراسة Lawrence & Lorsh على العلاقة بين :

(أ) درجة عدم الاستقرار وهيكلية وتنظيم المؤسسة.

(ب) حدة المنافسة وحجم المنظمة.

(ج) مستوى مهارات المنظمة وتنظيمها.

(د) عوامل الظرفية وهيكلية المنظمة.

توصل Lorsh & Lawrence إلى النتيجة أن :

(أ) درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها

(ب) هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية المنظمات

(ج) علاقة المنظمة بسوقها يحدد هيكلتها

(د) هيكلية المنظمة تخضع لقرار المدير الأول للمنظمة

توصلت نظرية الظرفية إلى الخلاصة إنه :

(أ) توجد هيكلية صالحة لكل الحالات

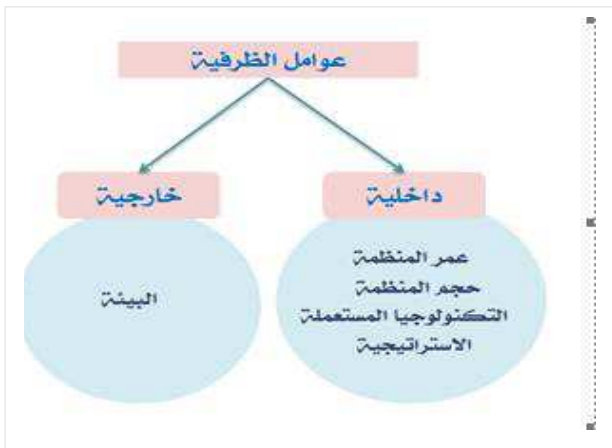
(ب) توجد هيكلية صالحة لكل الأزمنة

(ج) توجد هيكلية صالحة لكل الأماكن

(د) لا شيء مما سبق

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) الإستراتيجية
(د) الأمثلية

من ضمن عوامل الظرفية: ٢

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

يمثل عمر المنظمة:

- (أ) عنصرًا ظرفيًا
(ب) عنصرًا بيئيًا.
(ج) عنصرًا حيويًا.
(د) عنصرًا تنافسيًا

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) حصة المنظمة في السوق.
- (د) استراتيجيات 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 الظرفية
- (د) تكاليف الإنتاج

تعتبر نظرية الظرفية حجم المنظمة واحداً من

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

تعتبر نظرية الظرفية التكنولوجيا واحداً من

- أ. العوامل الظرفية الخارجية
- ب. العوامل الظرفية الجانبية

ج. العوامل الظرفية الداخلية

د. العوامل الظرفية غير المهمة

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.

إستقرار البيئة يساعد على التعود على العمل ومن ثم :

- (أ) لا يمكن أن ينتشر الروتين
- (ب) تقل الإجراءات
- (ج) ينتشر الروتين
- (د) كل ما سبق

تتأثر هيكل المنظمة بـ:

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

ليس للوقت دوراً في هيكل المنظمات

- (أ) عمر المنظمة
- (ب) وقت ظهور المنظمة
- (ج) تاريخ المنظمة

➤ عمر المنظمة

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

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

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

(د) عمر المدير

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 بـ هيكلها وتنظيمها.
- المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة ...).
- كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية.
- كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص.

كلما زاد حجم المنظمة كلما :

كلما زاد حجم المؤسسة كلما :

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

يكون تنظيم المؤسسات الصغيرة عموماً :

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

من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات:٢

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

- (أ) Gandler
- (ب) Stalker
- (ج) Woodward
- (د) Burns

من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات :

- (أ) JOAN WOODWARD هنا ذكر الاسم بالكامل
- (ب) ALFRED CHANDLER
- (ج) HERBERT SIMON

(د) HENRI MINTZBERG

كانت Joan Woodward تبحث في :

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

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 ..
١- التنظيم مرن.
٢- الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
٣- أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.
في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة ..
١- التنظيم أكثر صرامة.
٢- أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
٣- التنظيم أكثر رسمي.
في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جداً) ..
١- التنظيم أكثر مرونة من الشكليات السابقين
٢- 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

➤ الاستراتيجية

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

إستخلص Chandler أن للاستراتيجية أثراً مباشراً على :

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

من استخلص أن للاستراتيجية أثراً مباشراً على

تنظيم وهيكلية المنظمات هو:

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

إهتم Chandler بالعلاقة بين

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

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.

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

(أ) G Stalker & T Burns

- (ب) Lorsh & Lawrence.
- (ج) Joen Woodward.
- (د) Mintzberg.

ظهر من دراسة Burns & Stalker أن:

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

عند نظرية الظرفية مع زيادة عدم إستقرار البيئة :

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

- 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.

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 وهيكلة 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.

من جاء بالتصور الذي مفاده أن " هيكلة المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها " هما

أ. Marsh و Cryer

ب. Lorsch و Lawrence

ج. Stalker و Burns

د. Means و Berle

المحاضرة السادسة

١- من جاء بالمقاربة حسب التشكيلات في 1982 هو:

أ) MINTZBERG

ب) FAYOL

ج) TAYLOR

د) ARGYRIS

في ١٩٨٢ جاء Mintzberg بـ:

أ) المقاربة حسب التشكيلات

ب) نظرية المنظمات الحديثة

ج) نظرية الظرفية

د) نظرية المعاملات

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

أنواع الهياكل ..

مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية وتشكيلية.

١- المقاربة الكلاسيكية

تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من ، Taylor في .. تقسيم العمل -

التخصص في العمل و Fayol

في .. مبدأ وحدة القيادة خاصة.

٢- المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في ١٩٨٢ في كتابه The structuring of organizations

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

١. مكوناتها.

٢. العلاقة بين مكوناتها.

٣. وزن كل منها في الهيكلية.

لا يحلل Mintzberg المنظمه حسب: ٢

أ) وظائفها

ب) مكوناتها

ج) علاقته بين مكوناته

د) وزن مكوناتها في الهيكلية

في المقاربة حسب التشكيلات لا تحلل المنظمة حسب:

أ) مكوناتها.

ب) الموارد المتاحة لمكوناتها.

- (ج) العلاقة بين مكوناتها.
(د) وزن مكوناتها في الهيكلية.

ليس من عناصر تحليل المنظمات عند Mintzberg :

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

من خلال العلاقة بين مكونات المنظمة يمكن :

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

الهيكل المصفوفي يسمى أيضاً :

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

يعتبر Mintzberg أن عدد مكونات المنظمة هو :

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

ليس من مكونات المنظمة حسب Mintzberg ٢:

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

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

تمثل الهيئة التكنولوجية عند Mintzberg واحد من

(أ) مكونات المنظمة.

(ب) عناصر الطرفية.

(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:

(أ) مركز القيادة

(ب) مركز العمليات

(ج) مركز الإنتاج

(د) مركز التنفيذ

مركز العمليات ..

- يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها.
- هذا المركز هو لب المنظمة.
- هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقاء.

يضم مركز العمليات :

(أ) العناصر التي تنتج بنفسها أو تساعد على الانتاج

(ب) الادارة العليا

(ج) الخبراء

(د) المحللين

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

(أ) الدعم اللوجستي.

(ب) الخط السلي.

(ج) الخط الأفقي.

(د) المركز العملي أو مركز العمليات

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 المتحركة 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 توجيهات 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) العمل.
(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 آلية في نفس الوقت.
(ج) تحصر المؤسسة على استعمال آلية واحدة في نفس الوقت.
(د) لا ترضى المؤسسة بالآلية واحدة في نفس الوقت.

حصر MINTZBERG :

- (أ) ٦ آليات للتنسيق.
(ب) ٧ آليات للتنسيق.
(ج) ٥ آليات للتنسيق.
(د) ٨ آليات للتنسيق.

حصر MINTZBERG آليات للتنسيق في المنظمات , يدخل ضمن هذه الآليات

- (أ) التعديل المتبادل..
 (ب) التبادل للخبرات.
 (ج) الإشراف غير المباشر.
 (د) الرقابة المؤقتة
- آليات التنسيق ..
 ١- 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:٢

- (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 ..

٢- الإشراف المباشر

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

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 ..

٣- توحيد معايير إجراءات العمل

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم 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 ..

٤- توحيد معايير نتائج العمل

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

لا يتم التنسيق بالمنظمة من خلال :

(أ) توحيد معايير الاجراء

(ب) الاشراف المباشر

(ج) التعديل المتبادل

(د) توحيد أسلوب القيادة

لا يتم التنسيق من خلال:

(أ) الهيئة المشرفة

(ب) اعداد المعايير

(ج) العملاء

(د) التعاون المتبادل

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 ..

٥- توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

الهيكل الممكنة للمنظمة والتي حددها Mintzberg:

(أ) ٣ هياكل.

(ب) ٤ هياكل.

(ج) ٥ هياكل.

(د) ٦ هياكل.

تأقلم الهيكلية ..

١. الهيكلية تتأقلم مع البيئة.

٢. التأقلم وسيلة لتمشي المنظمة مع بيئتها.

٣. أفضل هيكلية هي الأنسب نظرا لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها.

٤. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.

٥. لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائيا عن هذه الفكرة.

✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

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

لا تتميز الهيكلية البسيطة بـ:

(أ) التنسيق من خلال الإشراف المباشر

(ب) التعديل المتبادل

(ج) سيطرة القمة الإستراتيجية

(د) قياده الكارزمية عموما

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

١- الهيكلية البسيطة تتميز بمايلي :

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.

- سيطرة القمة الاستراتيجية.

- القيادة عموما كاريزمية.

- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

القمة الاستراتيجية تسيطر في حالة:

(أ) المنظمة التقليدية

(ب) الهيكلية البسيطة

(ج) الأدهوقراطية

(د) البيروقراطية

تتميز الهيكلية البسيطة بسيطرة:

(أ) القمة الاستراتيجية.

(ب) الهيئة التكنولوجية.

- (ج) الدعم اللوجستي.
(د) الهيئة الاستراتيجية.

من خصائص الهيكلية البسيطة:

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

في الهيكلية البسيطة, يكون التنسيق:

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

تتميز الهيكلية البسيطة بـ:

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

في الهيكلية البسيطة حسب Mintzberg تكون القيادة عموماً:

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

الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة :

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

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

- ٢- الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :
- معيارية الإجراءات.
 - لامركزية أفقية وعمودية.
 - سيطرة الهيئة التكنولوجية.
 - اتصال رسمي.

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بمعيارية:٢

(أ) الاجراءات.

(ب) التأهيل.

(ج) المنتجات.

(د) التنظيم.

الهيكلية التي تتميز بمعيارية الإجراءات هي:

(أ) الهيكلية البسيطة

(ب) البيروقراطية المحترفة

(ج) الهيكلية البيروقراطية الآلية

(د) الأدھوقراطية

٢- معيارية الإجراءات تميز:

(أ) الهيكلية البسيطة

(ب) الهيكلية البيروقراطية الآلية

(ج) البيروقراطية المحترفة

(د) الأدھوقراطية

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية بسيطرة:٢

(أ) الهيئة الاستراتيجية.

(ب) الهيئة التكنولوجية.

(ج) القمة الاستراتيجية.

(د) الدعم اللوجستي.

الهيكلية التي تتميز بسيطرة الهيئة التكنولوجية هي:

(أ) البيروقراطية المحترفة.

(ب) الهيكلية البسيطة.

(ج) الهيكلية في شكل أقسام.

(د) الهيكلية البيروقراطية الآلية

تتميز الهيكلية البيروقراطية الآلية باتصال:٢

(أ) رسمي.

(ب) غير رسمي.

- (ج) فعال.
(د) غير فعال.

في البيروقراطية المحترفة تكون البيئة:٢

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

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

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

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) الأدهوقراطية

- (ج) الهيكلية في شكل أقسام
(د) البيروقراطية المحترفة

من خصائص الدعم اللوجستي أنه يسيطر في :

- (أ) الهيكلية بالاقسام

(ب) الهيكلية الادھوقراطية

- (ج) الهيكلية البسيطة
(د) الهيكلية البيروقراطية المحترفة

في الأدهوقراطية تكون السيطرة لـ:

- (أ) الهيئة الاستراتيجية.
(ب) الهيئة التكنولوجية.

(ج) القمة الاستراتيجية.

(د) الدعم اللوجستي.

تتميز الأدهوقراطية بـ:

(أ) معيارية المنتجات.

(ب) معيارية التأهيل.

(ج) معيارية التنظيم.

(د) التعديل المتبادل.

لا تتميز الأدهوقراطية بـ:

(أ) التعديل المتبادل

(ب) سيطرة الدعم اللوجستي

(ج) اللامركزية الأفقية

(د) بيئة مستقرة

تمثل الأدهوقراطية عند Mintzberg واحدة من:

(أ) التشكيلات الخمس للمنظمات

(ب) الآليات الخمس التنسيق

(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

■ 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.. الإنسان يتخذ القرارات الرشيدة .

• النظرية النفسانية للسلوك .. الإنسان يبحث عن منفعة.

✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

(د) Means

إقترحت 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

يعتقد HERBERT SIMON إن نظرية المنظمات هي :

بنسبه لـ HIRBERT SIMON نظرية المنظمات هي :

(أ) نظرية القرار

(ب) نظرية الرشد.

(ج) عملية القرار.

(د) عملية الترشيح.

بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية

أ. للعمل

ب. لتطور المنظمات

ج. حول تاريخ المنظمات

د. للقرار

تهتم نظرية القرار بـ:

(أ) التحفيز.

(ب) القيادة.

(ج) السلوك الانساني.

(د) إدارة الموارد البشرية

إعتمد 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:

(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.

حسب Simon يجب الاكتفاء بـ:

(أ) الحل الأمثل.

(ب) الحل الأول.

(ج) الحل المرضي.

(د) الحل الأسهل.

حسب Herbert Simon فإنه يجب :

أ. الاكتفاء بالحل المرضي

ب. الاعتماد على الرشد المطلق للأفراد

ج. تعظيم منفعة الأفراد بالبحث عن الحلول المالي

د. استعمال الذكاء للوصول إلى الحل الأمثل

مدرسة القرار ترى أنه يفضل البحث عن:

(أ) الحل الأمثل.

هذا لنموذج لاتخاذ القرار لة مجموعة من الفرضيات:

١. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة.
 ٢. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المحلول المتوفرة المشكلة.
 ٣. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج المحلول المتوفرة المشكلة.
 ٤. 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 رشداً 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.

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

حسب نظرية القرار فإنه يجب الاكتفاء بـ:

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

يعتقد HERBERT SIMON إن الرشد :

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

حسب نموذج IMC يتم اتخاذ القرار في: واجب

- أ ٣ مراحل
ب ٤ مراحل
ج ٥ مراحل
د ٦ مراحل

إقترح Simon نموذجاً لاتخاذ القرار في :

- (أ) ٣ مراحل
(ب) ٤ مراحل
(ج) ٥ مراحل
(د) ٦ مراحل

ليس من مراحل نموذج اتخاذ القرار ل Simon ٢

- (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.

تمثل مرحلة تحديد الحلول الممكنة في نموذج Simon :

(أ) التحديد

(ب) الاختيار

(ج) التصميم

(د) الأمثلية

بالنسبة لـ Simone يمثل حصر البدائل الممكنة :

(أ) مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة

(ب) مرحلة الحل للمشكلة

(ج) مرحلة التصميم

(د) مرحلة القرار في المشكلة

يمثل التصميم :

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

يسمى النموذج الجديد لاتخاذ القرار والذي قدمه Simon :

النموذج الذي اقترحه Simon لاتخاذ القرار يسمى :

- (أ) IMC
 (ب) IRC
 (ج) STC
 (د) TMC

نظرية القرار:

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

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 تنتجها المنظمة.

- (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 فأن الجماعة المسيطرة:

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

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

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

لا يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام ٢ :

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

يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام:

١. مفتوح على بيئته.
٢. عقلاني.
٣. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق.
فتصبح ..المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة
المنظمية (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

يرى March&Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام :

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

يرى CYERT & MARCH إن المؤسسة عبارة عن نظام :

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

يرى Marsh و Cryer ان

أ. الجماعة تحتاج الى قائد

ب. المؤسسة لها ذاكرة

ج. الفرد يحتاج الى تحفيز

د. القيادة توجه الافراد

لا ترى النظرية السلوكية للمنظمة ان المنظمة عبارة عن نظام :

أ) مفتوحه على بيئتها.

ب) عقلاني.

ج) يعتمد على الفاعلين.

د) يتأقلم بالاستناد الى تعلمه السابق.

حسب النظرية السلوكية للمنظمات فإن المنظمة لها :

أ) ذاكرة

ب) دماغ

ج) قلب

د) مخ

حسب March و Cyert فإن المنظمة:- واجب

يرى Cyert & March أن المؤسسة لها :

أ) قوة

ب) ذاكرة

ج) ذهن

د) سلوك

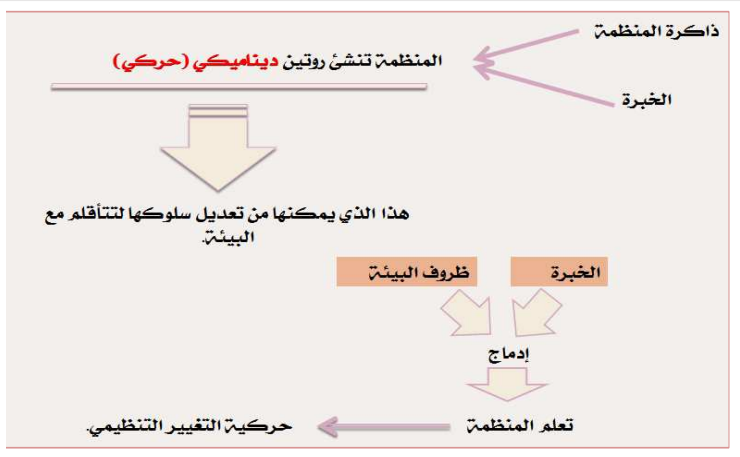
من قدم مصطلح ذاكرة المنظمة هما:

أ) Means & Berle

ب) March & Cyert

ج) Meckling & Jensen

د) Lorsch & Lawrence



حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج حركية التغيير التنظيمي عن:

اجابة السؤال من الرسمه

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

حسب النظرية السلوكية للمنظمة تنتج :

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

جاء الاهتمام بظاهرة الفصل بين الملكية والادارة عند:

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

يعود الاهتمام بفصل الملكية عن الإدارة إلى:

يعود الحديث عن الفصل بين الملكية والادارة الى : ٢
أول من تطرق إلى فصل الملكية عن الإدارة هما:

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

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) الادارة لها سلطة على العمال
- (ب) الارارة لها سلطة في اعداد الاستراتيجيه.

تابع النظرية الادارية Berle & Means

من يتحكم في المنظمة، يسيطر عليها ؟
لصالح من يسيطر عليها ؟

الإجابة

- ١- يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها.. سلطة الإدارة .. سلطة بدون ملكية
 - ٢- 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.

(ج) الإدارة في يد غير الملاك

(د) الإدارة لها سلطة على التنفيذ

النظرية التي قدمت اقتراحاً لحماية حقوق الملاك هي:

(أ) نظرية الظرفية

(ب) النظرية التقليدية

(ج) النظرية الإدارية

(د) نظرية العلاقات الإنسانية

تعني [سلطة الإدارة] أن:

(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 ايدي المديرين.

(د) هناك جمع بين الإدارة والملكية

المحاضرة الثامنة

من فسرو وجود المؤسسات بإخفاق السوق هو:

(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

حسب نظرية تكاليف المعاملات أخفقت

السوق لأن :

(أ) كثرة المؤسسات تؤدي إلى تقليل التكاليف

(ب) اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف

(ج) تحقيق التوازن بين العرض والطلب مستحيل في الواقع

(د) المعلومات المتوفرة في السوق مجانية

حسب نظرية تكاليف المعاملات فإن إخفاق السوق :

أ. يبرر خفض تكاليف المنظمة

ب. يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة

ج. يبرر ظهور السوق

د. يساهم في خروج المؤسسات من السوق

بالنسبة لنظرية تكاليف المعاملات فإن المؤسسة هي :

أ. بديل السوق

ب. مكمل للسوق

ج. جزء من السوق

د. خارجة عن السوق

حسب نظرية المعاملات فإن المؤسسة توجد وتنمو

أ. طالما معاملاتها تتم بتكاليف منخفضة

ب. ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين

ج. ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين المباشرين

د. ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات

من أهم ما جاء به Williamson

أ. حقوق الملكية

ب. عقد الوكالة

ج. العقود غير التامة

د. فصل الملكية عن الإدارة

نظريات تكاليف المعاملات

لماذا توجد المؤسسات ؟

طرح D.H Robertson السؤال في ١٩٢٨، السوق هي

من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن

لماذا توجد المؤسسات إذن ؟

أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧ .. 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.

حسب فإن حجم المؤسسة تحدده

أ. حجم مبيعات المؤسسة

ب. قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات

ج. قدرة المؤسسة على استيعاب المنافسة

د. قوة الميزة التنافسية للمؤسسة

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

أ) Simon

ب) Williamson

ج) Coase

د) Robertson

من جاء بمصطلح اخفاق السوق هي :

أ) نظرية الإدارية .

ب) نظرية الوكالة .

ج) نظرية حقوق الملكية.

د) نظرية تكاليف المعاملات.

صاحب نظرية تكاليف المعاملات هو:

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) مكمل للسوق

ج) منافسة للسوق

د) بديل للسوق

تري نظرية تكاليف المعاملات إن :

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

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

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 :

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.

جاء Williamson بفكرة العقود :

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

- (أ) الكاملة
(ب) المكملية
(ج) المنتهية
(د) غير التامة

١- 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 :-

- ١- اخفاق السوق
- ٢- العقود غير التامة
- ٣- الانتهازية
- ٤- الفرضية السلوكية
- ٥- حجم المؤسسة

تمثل الانتهازية فرضية عند: ٢

- (أ) نظرية الطرفية.
(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.

حسب Williamson فإن حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على

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

حجم المؤسسة
حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على **تقليل تكاليف المعاملات** و يتبع Williamson خطوتين ..
١- القرار بالصنع أو بالشراء.
٢- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).
فالقرار بالصنع أو بالشراء مرحلتان هما .. تحديد نوع المعاملة و تحديد نمط إدارة

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

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

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

كلما زادت خصوصية الأصول كلما :

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

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

- (أ) استثنائية.
- (ب) ذات خصوصية.
- (ج) ضيقة.
- (د) غير عادية.
- ١- الاصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي اصول قابلة لإعادة الانتشار.
- ٢- الاصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي اصول ذات خصوصية.
- ٣- كلما زادت خصوصية الاصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الاصول.
- ٤- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى.

الاصول ذات الخصوصية هي الاصول التي :

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

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

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

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

يرى Williamson أنه كلما زاد تكرار المعاملة كلما :

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

بالاعتماد على خصوصية الاصول 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.

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 الطرف الثاني.

-المنافسة. لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الاصول يكون التعامل حسب السوق.

-الحوكمة. أما لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الاصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة.

(د) مصفوفة المعاملات.

لا يدخل ضمن مصفوفة المعاملات Williamson :

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

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

عن :

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

(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 وقوى 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) التكرار الكبير.

(د) التكرار الضعيف.

صاحب مصفوفة العقود :

(أ) March

(ب) Williamson

(ج) Coase

(د) Cyert

يظهر من مصفوفة العقود إن في حالة عدم خصوصية الأصول :

(أ) يتم القرار بالشراء

(ب) يتم القرار بالبيع

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.

- (ج) يتم القرار بالصنع
(د) يتم القرار بالآخريه

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

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

المحاضرة التاسعة

نظرية حقوق الملكية
ظهرت هذه النظرية في السبعينيات تريد :
١- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات.
٢- حل إشكال وجود المؤسسة.
٣- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد.

ظهرت نظرية حقوق الملكية في:

- (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 و(غير الأفراد) هي في الواقع:

- (أ) تفويض متبادل في شأن الأشياء التي يتبادلونها.
(ب) تفويض متبادل في شأن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.
(ج) تنازل متبادل عن الأشياء التي يتبادلونها.
(د) تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.

تنطلق النظرية الحقوق الملكية من الفكرة ان :

- (أ) الوكيل يحافظ على حقوق المالكين.

(ب) الافراد يملكون في المواقع حقوق استعمال موارد.

(ج) السلطة من حقوق المديرين.

(د) الملكية لا تتم الا 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

(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 قابلية 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...).

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها:

(أ) قابلية للتنازل.

(ب) غير قابلة للتنازل.

(ج) ترتبط بشخص معين.

(د) ترتبط بمنطقة معينة.

حسب نظرية الحقوق فإن ممارسة الحقوق تستهدف :

(أ) ممارسة الملكية.

(ب) استعمال الملكية.

(ج) تعظيم المنفعة.

(د) استعمال حق الملكية.

تنتظر نظرية الحقوق من الدولة أنها يمكن :

(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

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.

أهم نتائج هذا التصنيف ..

- ١- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة أذن ➡ حقوق الملكية أداة للتحليل.
- ٢- الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها.

السوق ووجود المنظمات ..

لماذا توجد مؤسسات ولم تكتفي بالسوق ؟
لأن المؤسسات تحث على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

(د) فيها أهم خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها

حسب نظرية حقوق الملكية, الذي يفسر وجود المؤسسات هو: ٢

(أ) إخفاق السوق.

(ب) كون المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

(ج) كون المؤسسات تحقق الأرباح.

(د) كون السوق لا يغطي كل الحاجات.

من عيوب النظرية الملكية أنها :

(أ) تنفي أنواع الملكيات غير الخاصة

(ب) تعتمد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

(ج) لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق

(د) تجعل من المنظمة مركز اهتمامها

من مزايا نظرية حقوق الملكية إنها :

(أ) لاتعترف بحدود حقوق الملكية

(ب) تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق

(ج) كل ما سبق

(د) لا شيء مما سبق

تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية :

(أ) الأداء في المؤسسة

(ب) الإنتاجية في المؤسسة

(ج) الانتهازية في المؤسسة

(د) الحقوق في المؤسسة

تبحث نظرية الوكالة في :

(أ) كيفية تعادل التكاليف مع الإيرادات

(ب) كيفية حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة

(ج) كيفية تقلص تكاليف السوق

(د) كيفية اختيار الوكيل

نظرية الوكالة :

(أ) تناقض نظرية تكاليف المعاملات

(ب) تكمل نظرية تكاليف المعاملات

(ج) تناقض نظرية حقوق الملكية

(د) تكمل نظرية حقوق الملكية

من عيوب النظرية الملكية..

١- لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق.

٢- لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة).

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.

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

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الإدارة

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

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الإدارة

حسب نظرية حقوق الملكية فإن المؤسسات تساعد على

أ. تحسين الفعالية

ب. رفع حجم الملكية

ج. تحسين نوعية الملكية

د. تحسين أداء الإدارة

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

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الإدارة

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

المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها هي :

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الحقوق الإدارية

من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:٢

من أهم ما جاءت به نظرة الوكالة

(أ) عدم تناظر المعلومات.

(ب) عدم تطابق الحقوق.

(ج) عدم تناسب الملكية.

(د) عدم ملائمة الوكالة.

عند نظرية الوكالة يسمى عدم توفر نفس المعلومات لدى الطرفين

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

(أ) عدم تطابق المعلومات

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

(ب) عدم تشابه المعلومات

(ج) عدم تناسب المعلومات

(د) عدم تناظر المعلومات

تري نظرية الوكالة أن الوكيل قد يكون:٢

(أ) فاشلاً.

(ب) مخطئاً

(ج) شجاعاً

(د) انتهازياً.

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

أ. انتهازية الوكيل

ب. فصل الملكية عن الإدارة

ج. عدم تطور المنظمات

د. فشل الإدارة

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

أ. نظرية الوكالة

ب. نظرية حقوق الملكية

ج. نظرية المنظمات

د. نظرية الإدارة

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

أ. رفع مكافأة الوكيل

ب. تقليص تكاليف الوكيل

ج. منح الوكيل أسهم ليكون شريكاً في المنظمة

د. إبرام عقد

تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب:

(أ) النظرية التنظيمية.

(ب) نظرية الظرفية.

(ج) نظرية الوكالة.

(د) نظرية تكاليف المعاملات

حسب نظرية الوكالة تكون :

(أ) مؤثرة على النتيجة المنتظرة

(ب) مقيدة للمنظمة

(ج) طبيعية في المنظمة

(د) نادرة بالمنظمة

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

أ. تكاليف الوكيل

ب. تكاليف الوكالة

ج. تكاليف المعاملات

د. تكاليف الملاك

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.

يرى أصحاب نظرية الوكالة أن:

أ) التوكيل يرفع أرباح المؤسسة.

ب) السوق لا يساعد على العمل الجماعي.

ج) العقد يقلص من النزاع.

د) التكاليف تحدد حجم المؤسسة.

تمثل علاقة الوكالة تفويضاً:

أ) من أجل الإدارة دون اتخاذ القرار.

ب) من أجل اتخاذ القرار.

ج) في السلطة دون اتخاذ القرار.

د) في السلطة دون الإدارة.

التفويض لاتخاذ القرار ينجم عن:

أ) الملكية.

ب) علاقة الوكالة.

ج) طبيعة المؤسسة.

د) العلاقة بين الإدارة والعمال.

تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل:

١- 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

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

أ) تكاليف الوكيل

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..

(ب) تكاليف المالك

(ج) تكاليف الوكالة

(د) تكاليف الملكية

المدرسة التي لا تعتبر إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد هي المدرسة

أ. الطرفية

ب. التقليدية

ج. الاقتصادية

د. الكلاسيكية الجديدة

المحاضرة العاشرة

النظريات الحديثة في مجال المنظمات هي تلك التي :

النظريات الحديثة هي تلك التي تركز على:

(أ) قابلية المنظمة للتأقلم والتطور.

(ب) قدرة المنظمة على الإنتاج.

(ج) ضرورة تحفيز الأفراد بالمنظمة.

(د) تخصيص رواتب مناسبة للعمال.

أهم وأشهر النظريات الحديثة في:

(أ) نظرية العلاقات الإنسانية

(ب) النظرية الكمية

(ج) نظرية اتخاذ القرار.

(د) نظرية النظم

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

أ. نظرية البيئة

ب. نظرية البيئة الكلية

ج. نظرية النظم

د. نظرية تكاليف المعاملات

في نظرية النظم كل جزء من النظام هو ايضا

أ. عنصر استراتيجي

ب. نظام

ج. وحدة تشغيلية

د. مشكلة

النظام عبارة عن مجموعة من نظم

أ. صغيرة

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

ب. كبيرة

ج. غير ثابتة

د. متحركة

تدخل نظرية النظم ضمن :

(أ) النظريات التقليدية

(ب) النظريات الحديثة

(ج) النظريات الكلاسيكية

(د) نظريات العلاقات الإنسانية

Bertalanffy هو من ألف كتاب :

(أ) النظرية الطرفية الجديدة.

(ب) النظرية الحتمية الحديثة.

(ج) النظرية الكمية العامة.

(د) النظرية العامة للنظم

مؤسس نظرية النظم

في ١٩٤٧ نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه Ludwick Von bertalanffy، النظرية العامة للنظم، مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي وهو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا. ترى نظرية النظم أن.. الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء، فالنظام = مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين.

تعود النظرية العامة للنظم لمؤسسها:

(أ) ARGYRIS

(ب) SIMON

(ج) MASLOW

(د) BERTALANFFY

النظام هو مجموعة من العناصر:

(أ) المتكاملة مع بعضها.

(ب) المتفاعلة فيما بينها.

(ج) المتناقضة فيما بينها.

(د) المنسجمة مع بعضها.

يعرف النظام على أنه مجموعة من :

(أ) العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين

(ب) المكونات الصغيرة التي ينازع بعضها البعض

(ج) الأجزاء البسيطة التي تسمح بظهور عناصر أخرى

(د) الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها

في نظرية النظم:

(أ) الكل أكثر من مجموع الأجزاء.

(ب) الكل أقل من مجموع الأجزاء.

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 $٥ = ٢ + ٢$
- هدف النظام.. لكل نظام هدف خاص به، يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له .. مثال : الجسم، المنظمة،

- (ج) الكل يساوي مجموعة الأجزاء.
(د) لا علاقة للكل بمجموعة الأجزاء.
في نظرية النظم :

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

حسب نظرية النظم ، يتم تحقيق هدف النظام :

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

لفهم النظام لا نحتاج إلى فهم:

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

مما ساعدت نظرية النظم على فهمه أن:

- (أ) **هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقليباتها.**
(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 .

لفهم الكل نحتاج إلى
١. فهم الأجزاء (العناصر).
٢. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر).
٣. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها.

دور نظرية النظم في نظرية المنظمة
تساعد هذه النظرية على :

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

(د) فهم تطور المنظمة من خلال تطور ثقافتها.

تساعد نظرية النظم على فهم تتطور المنظمة من خلال :

(أ) إعداد إستراتيجيتها

(ب) تأقلمها مع البيئة

(ج) تأثيرها بالزبائن

(د) تأثيرها بالموردين

في نظرية النظم لفهم الكل نحتاج الى فهم

أ. الاجزاء

ب. العلاقة فيما بين الاجزاء

ج. علاقة الاجزاء ببيئتها

د. كل ماسبق

النظام الذي يتميز بدرجة عالية من الاستقلالية هو

أ. النظام المفتوح

ب. النظام المغلق

ج. النظام المتحرك

د. كل ماسبق

المحاضرة الحادية عشر

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

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

اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار :

المنطلقات

(١) المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي.

(٢) فهي ليست محددة تماما.

(٣) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.

(٤) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود.

(أ) المنظمة شيء طبيعي

(ب) المنظمة بناء اجتماعي.

(ج) المنظمة عبارة عن آلة.

(د) المنظمة كيان جامد.

من منطلقات علماء الاجتماع ان المنظمة عبارة عن

أ. مجال معاملات

ب. شيء طبيعي

ج. ارادة سياسية

د. بناء اجتماعي

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

يعتبر علماء الاجتماع انه يوجد

أ. عدد كبير من الافراد في المنظمات

ب. مجتمع كبير في المنظمات

ج. مكان للحرية في المنظمات

د. وقت للتوفير في المنظمات

من يرى أن هناك مكانا للحرية في المنظمة هم :

(أ) أصحاب النظرية الكلاسيكية

(ب) أصحاب المدرسة القرارية

(ج) علماء الاجتماع

(د) علماء الإدارة

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

(أ) يتجاوبون مع المشاكل.

(ب) يتحركون في إطار قيود.

(ج) يحبون العمل.

السلوك

يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها.

(١) يتجاوبون مع مشاكل.

(٢) يتحركون في إطار قيود ◀▶ سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع.

(٣) وحسب الفرص التي تتاح لهم.

(د) يتحركون حسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.

الفاعل هو من:

الفاعل
الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة، في مشكلة معينة
لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم
لماذا؟؟
١. لأنهم ليسوا كلهم معينين. ٢. ليس لهم كلهم الموارد
الضرورية. ٣. المشكلة تحدد الفاعلين.

(أ) يفعل ما يطلب منه فعله.

(ب) يتدخل في وضعية (ظروف) معينة.

(ج) يتخذ القرارات الفعالة.

(د) تدخل في كل المسائل والمشاكل

حسب مقارنة 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

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.

المشكلة هي التي تحدد:

(أ) المدير

(ب) المقرر

(ج) الفاعلين

(د) العمال

حسب علماء الاجتماع فإن:

١- ترى نظرية الفاعلين ان :

(أ) المشكلة تحدد الفاعلين.

الاستراتيجية

عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة .

مثال ١ صيانة آلات الإنتاج مثال ٢ السيارة والبنزين

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية

مصالحهم تسمى استراتيجية.

هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة:

(١) هي استراتيجية هادفة ➡ أي استراتيجية عقلانية

(٢) لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر ، النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر.

(٣) هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين : موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية

(٤) تهدف الاستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع.

- (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 يعني الفاعلون سلوكيات ثابتة:

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

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينمىها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى :

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

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينمىها الفاعلون يقصد حماية مصالحهم

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

ج. تسمى استراتيجية

د. تساعد على قراءة اهداف المنظمة

مجموعة السلوكيات الثابتة التي 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.

السلوكيات الثابتة التي ينمىها 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:

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

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

تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة الى :

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

تنقسم القواعد التي تنشئها المنظمة
من اجل ضمان تشغيلها الى

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

قواعد رقابة عمل الافراد في المنظمات هي عبارة عن

- أ. قواعد خاصة
ب. **قواعد رسمية**

- ج. قواعد غير رسمية
د. قواعد استراتيجية

يكتفي اصحاب الفكر التaylorي بالقواعد

- أ. الخاصة

- ب. غير الرسمية

- ج. **الرسمية المكتوبة**

- د. الاستراتيجية

تهدف القواعد الرسمية في المنظمة إلى :

- (أ) تحليل العمل

- (ب) **توجيه سلوك الافراد وعملهم**

- (ج) حماية مصالح المنظمة

- (د) حماية مصالح العمال

للمنظمة بعض القواعد الرسمية , هي:

القواعد الرسمية .. تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم المكتوبة

المعايير والأجراءات وطرق العمل.

غير المكتوبة

- للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف مختلفة، قد تكون أكثر صعوبة وتقييدا من المكتوبة في بعض الحالات.
■ القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد).
■ بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية ، ينشئها العاملون أنفسهم وهي قواعد حرة.

للمنظمة نوعان من القواعد

- الرسمية (قواعد رقابة).

- غير الرسمية (قواعد حرة).

✓ **القواعد الرسمية وغير الرسمية هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات.**

مثال .. القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال.

✓ هذا الكلام يخالف كلام التaylorية التي تكتفي بالقواعد الرسمية المكتوبة.

- (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 ومتغيرة .

- (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 وكفاءته.

في المنظمات تكون دائماً السيطرة :

- (أ) مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف
(ب) مركزة في يد المسؤول الأول للمنظمة

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 متناول.
- مكانته في المنظمة.

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

١) السلطة الرسمية.

٢) مهارته، وكفاءته.

٣) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.

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

- (ج) مركزة في مكان واحد في المنظمة
(د) مقسمة بين ثلاث مستويات في المنظمة
حسب مقارنة الفاعلين لارتبط السيطرة بالشخص نفسه وانما ترتبط
أ. الموارد التي هي في متناوله
ب. مكانته في المنظمة
ج. كل ماسبق
د. لاشي مما سبق

المحاضرة الثانية عشر

لفهم التطورات الحديثة ,لا 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.

ليس من عناصر التطورات الحديثة للمنظمة :

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

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.

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.

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.

(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 والانتاجية المعرفية.
سياسات الجودة
حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

ليس من اهم العناصر التي تمكن من فهم التطورات الحديثة للمظمات

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

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 الافراد.

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

من قال أن المؤسسات تهتم بعوامل عدم الرضا هو:

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

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

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

يرى Herzberg أن إعادة تصميم العمل :

- (أ) تسهل تحقيق الأهداف
(ب) تمكن من تحفيز الأفراد

- (ج) تساعد على رفع المبيعات
(د) تؤدي إلى رفع الأرباح
تطرق إلى إثراء المهام:

(أ) Taylor

(ب) Herzberg

(ج) Mintzberg

(د) Weber

ليس من شأن إثراء المهام task enrichment أنه :

- إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment**
- يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد.
 - يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد.
- الأشكال الجديدة للعمل**
- توسيع العمل " يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين و يهدف إلى محاربة الملل من العمل.
- إثراء العمل " جمع مهام من درجة أكثر تعقيداً للفرد.
- الجماعة " تمثل الجماعة نمطاً جديداً للعمل .. هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي.. حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع...
- الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن**
- تقاسم المعارف
 - تحسين التأهيل ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة».

- (أ) يعطي حرية أكبر للأفراد.
(ب) يمنح مسئولية أكبر للأفراد.
(ج) يساعد على إرضاء الأفراد.
(د) يمنح رواتب وعلاوات أكبر للأفراد.

لا يدخل ضمن الأشكال الجديدة للعمل:

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

من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

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

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

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

(أ) ARGYRIS

(ب) MINTZBERG

(ج) ZARIFIAN

(د) SIMON

يرى Zarifian أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي

- أ. تحسن مستوى تأهيل أفرادها
ب. تفهم نقلات البيئة
ج. تغتنم فرص البيئة
د. تفادي مخاطر البيئة

المحاضرة الثالثة عشر

يساعد تحليل العمل على :

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

(د) تحديد مستويات كثيرة للعمل

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 ببعض الاعتبارات للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكل منظمهم.

تجميع أسئلة نظرية المنظمات

في سنة ٣٥ الترم الأول الدكتور وضع نموذجين مختلفين للاختبار في نفس الترم لذلك تجدو ٩٠ سؤال بدل

٥٠ والرقم ٢ 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 وابورضا وجنون الحياة

فجزاهم الله عني خير الجزاء راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

تم تحديث الملف واعاده التنسيق والتبويب الى اخر ترم ١٤٣٨ الفصل الثاني وكل الشكر لفجر صدى

الأمل ♥️ & ياسمين ♥️ أم جهاد تبويب جنون إحساس

دواعتكم مطلبي

لوسيندا العصاميه كهم