

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## مقرر // ادارة المؤسسات الاجتماعية



دكتور المقرر

الدكتور // حسن ابو زيد



## المحاضرة الاولى

### الادارة فى المؤسسات الاجتماعية

#### المفهوم والاهمية

#### عناصر المحاضرة

- مقدمة
- مفهوم الادارة
- أهمية الادارة

#### مقدمة فى ادارة المؤسسات الاجتماعية

- اصبحت الادارة فى المؤسسات الاجتماعية كما هو الحال فى باقى المؤسسات عنصرا حسما فى تحقيق اهداف المؤسسة وفى نجاح المؤسسة او فشلها فاليها ينسب النجاح واليها يعزى الفشل
- الادارة علم وفن فهى علم لان لها موضوع ومنهج تدرس به هذه الموضوعات وهى فن لان العاملين بالادارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الابداع
- الادارة نستخدمها فى حياتنا اليومية فنحن نخطط ونمول ونقيم

#### مفهوم الادارة

- تعرف الادارة فى الخدمة الاجتماعية بانها الجهود التى يجب ان تبذل لكى تحقق المؤسسة الاهداف التى قامت من اجلها ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنبها الى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها
- تعريف اولين جونسن
- وتعرف الادارة بانها عملية واسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج بواسطة جهاز ادارى ذى تنظيم معين يمكن عن طريقه خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لنسير بالمؤسسة نحو تحقيق اهدافها .

#### مفهوم الادارة

#### □ تعريف هيلين بيفرز .

وتعرف الادارة بانها عملية يمكن بها تحديد اهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق الاهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط

#### اهمية الادارة

#### -اهمية الادارة للمجتمع

- المنظمات التى تعمل من خلالها الادارة نتاج مجتمعى
- ان قيامها اصلا هو استجابة لحاجة او لتحقيق هدف معين فى المجتمع
- ان نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات اخرى فى المجتمع
- ان هذا القطاع جزء من المجتمع الكلى
- ان وجود المؤسسة ليس هدفا فى ذاته ولكن لتحقيق هدف مهم للمجتمع

- الادارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها
- ان تتجنب الادارة ما قد يؤدي الى اتلاف البيئة وافساد مواردها
- ان تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وحمايتها وتنمية مواردها .

#### اهمية الادارة

- الادارة مسؤولة عن انعكاس قراراتها على المستقبل
- ان تعيش الادارة الغد وتبنى خططها على اساس قراءة المستقبل
- تقدير النتائج المحتملة المباشرة والجانبية الغير مرغوب فيها والتي تؤدي الى حدوث المشكلات الاجتماعية وغير الاحتمالية
- اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات
- التغيير الاجتماعى مسؤلية الادارة
- التجديد مسؤلية الادارة فعليها ان تؤمن بالتجديد
- ان تطور الادارة نفسها وتجدد اساليبها حتى تستمر فى تحقيق اهدافها
- على الادارة ان ترتاد افاقا جديدة وتعمل على اشباع الاحتياجات المتجددة

#### اهمية الادارة

- التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجى مسؤلية الادارة
- ضرورة استيعاب الادارة لديناميات التكنولوجيا
- توقع اتجاهات التطور التكنولوجى والاستعداد للاستفادة منه
- التنبؤ بما سوف يحدثه التطور التكنولوجى من تغيرات محتملة فى المجتمع والتخطيط للتعامل معه بمافيه مصلحة المجتمع
- التدخل لتحقيق تقدم فى مجالات العلوم والمعارف .

#### اهمية الادارة

- الادارة هى العنصر الدينامى ومصدر الطاقة الاساسية للمنظمة :
- الادارة احد عناصر الانتاج فالفكر الاقتصادى يحدد عناصر الانتاج فى الطبيعة والعمل وراس المال والتنظيم والادارة
- الادارة تعطى الحياة للمنظمة اذا توفر لديها الارض والمواد الخام ( الطبيعة ) والاموال ( راس المال ) والعنصر البشرى ( العمل )
- الادارة هى القادرة على تفعيل عناصر الانتاج .

#### اهمية الادارة

- الادارة مسؤولة عن مشاكل الندرة

- الندرة هي ظاهرة تعنى ان الموارد المتاحة في اى مجتمع من حيث النوعية والكم غير كافية لاشباع احتياجات المجتمع ويرى الاقتصاديون ان الندرة هي التى تعطى للسلع قيمتها التبادلية
- الندرة ظاهرة نسبية اى تختلف من مجتمع لآخر وتختلف في المجتمع الواحد من فترة زمنية الى اخرى .
- الندرة سبب اساسى في فناء الادارة فهي احدى المشكلات الاساسية التى تواجه عمل الادارة

#### اهمية الادارة

-الندرة هي احدى المشكلات الاساسية التى ينبغى على الادارة مواجهتها

- الندرة هي سمة للعصر الحديث بسبب نفاذ الموارد القابلة للنفاذ ويرجع ذلك الى التلوث البيئى والزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم وعلى الادارة مواجهة تلك المشكلات لان مواجهتها يمنع اويؤخر حدوث مشكلة الندرة .

## المحاضرة الثانية

### الإدارة في الخدمة الاجتماعية

#### عناصر المحاضرة

#### أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية
- أهمية العمليات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية
- الجوانب الإدارية التي يستخدمها الأخصائي بالمؤسسات الحكومية والأهلية
- الإدارة المعاصرة ( الإدارة بالاهداف)

#### أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية
- لآتمارس الإا داخل المؤسسات الحكومية أو الأهلية
- يمارس الأخصائي مهنة الخدمة الاجتماعية من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية
- الأخصائي الاجتماعي له دور ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة
- لا يمارس الأخصائي دوره الأ ضمن مجموعة من الأدوار ولكي ينجح لا بد أن يتعرف على ميكانزمات العمليات الإدارية في المنظمة وبنائها التنظيمي ومسؤولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الأخرين

#### أهمية العمليات الإدارية في المؤسسة

- العمليات الإدارية ضرورية لقيام المؤسسة بدورها
- تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية الموجودة في المجتمع بالنصيب الأكبر في توفير الرعاية الاجتماعية
- تقوم المؤسسات الاجتماعية الأهلية بنصيب في توفير الرعاية الاجتماعية لأفراد المجتمع
- تقوم المؤسسات الحكومية بدور الأشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية
- تقوم المؤسسات الحكومية برسم السياسات وتترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ
- الجوانب الإدارية التي يستخدمها الأخصائي في المؤسسات الأهلية والحكومية

#### أولا من حيث وضع السياسات والبرامج

- يحدد السياسات العامة للمؤسسات الحكومية القرارات والتشريعات الحكومية.
- تحدد الجمعيات العمومية أو مجلس الإدارة السياسات العامة للمؤسسات الأهلية
- يحتل الأخصائي موقع رئيسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات
- تعد معرفة الأخصائي بالعمليات الإدارية ضروري لكي يتمكن من أداء دوره داخل المؤسسة
- الجوانب الإدارية التي يستخدمها الأخصائي في المؤسسات الأهلية والحكومية

## ثانيا من حيث التمويل

- تمويل المؤسسات الحكومية من خلال الحكومة اما المؤسسات الاهلية فتمول من خلال التبرعات والاعانات
- يلم الاخصائى الاجتماعى بهذه العمليات ويمارسها دائما فى عمله

## ثالثا من حيث عمليات الادارة واساليبها

- تختلف اساليب ادارة المؤسسات الاهلية وطرق العمل بها واساليب اختيار العاملين فيها عن المؤسسات الحكومية
- الجوانب الادارية التى يستخدمها الاخصائى فى المؤسسات الحكومية والاهلية
- المؤسسات الاهلية اكثر مرونة فى ادارتها من المؤسسات الحكومية
- تخضع المؤسسات الحكومية لقواعد ونظم وقوانين بينما المؤسسات الاهلية هى التى تضع النظم واللوائح التى تدير عمل المؤسسة
- كل هذه النظم واللوائح والقوانين ضرورية لتسهيل عمل الاخصائى الاجتماعى واحيانا ما يشارك فى اتخاذ القرار بشأن تعديلها
- فالادارة لها دور اساسى فى كافة المؤسسات وتزداد اهميتها فى المؤسسات الاجتماعية
- الادارة المعاصرة ( بالاهداف )

- الادارة بالاهداف ليست نظرية بل منهجا او اسلوبا او طريقة
- الادارة بالاهداف هى تبصير بكل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ( هدف كل وظيفة )
- الادارة بالاهداف هى اسلوب الادارة الذى يمزج بين جهود الافراد فى جهد متكامل وموجه ناحية الاهداف الكلية التى اشتركوا فى وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها على ان يسير عملهم بدرجة عالية من الانجاز وبدون تضارب على اساس العمل الفريقى واحلال الرقابة الذاتية بدلا من الخارجية

## الادارة المعاصرة ( بالاهداف )

اصبحت الادارة بالاهداف ضرورية كما يرى بعض العلماء نظرا لاتسام المشروعات الحديثة بثلاث سمات وهى :

- التخصص هو السمة الغالبة فى المشروعات الحديثة ولذلك يجب الاهتمام بالفرد وتنميته
- كلما كانت الاسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء خافية على المرؤسين كلما انشغل المرؤس فى عمله فى التفكير حول تفسيرها والادارة بالاهداف تساعد على حل تلك المشكلة

## الادارة المعاصرة ( بالاهداف )

- الادارة بالاهداف تتبع اشترك المرؤسين مع رؤسائهم فى وضع الاهداف.

## الاسس التطبيقية للادارة بالاهداف:

- 1- وضع خطة واضحة توضح الهدف العام
- 2- اشترك كل عامل فى وضع الخطة وخاصة خطة نشاطه
- 3- النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب

٤- الاقلال من الرقابة الخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية

الادارة المعاصرة ( بالاهداف )

• متطلبات تطبيق الاسس السابقة :

١- تحديد الهدف العام واهداف الافراد تحديدا دقيقا

٢- تقدير معيار محدد ومقنن لقياس النتائج

٣- تحديد المسؤولين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار

## المحاضرة الثالثة

### المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

#### عناصر المحاضرة

- أولاً مفهوم المنظمات وفلسفتها
  - ثانياً اتجاهات المنظرين نحو المنظمات
  - ثالثاً المنظمة وارتباطها بالمجتمع
  - رابعاً التكوين الداخلي للمنظمة
  - خامساً أهم المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات
- أولاً مفهوم المنظمات وفلسفتها

#### أولاً مفهومها وفلسفتها

تعرف المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك

أولاً مفهوم المنظمات وفلسفتها

٢ ولقد أبرزت دراسات مجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمريكا أن :

المنظمة هي مجموعة من الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية ويستخدمون موارد أساسية (طبيعية وبشرية) لتحقيق أهداف (فردية أو جماعية أو مجتمعية) عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية وذلك بإجراءات خاصة وفي ظروف طبيعية واجتماعية.

أولاً مفهوم المنظمات وفلسفتها

وهذه الخصائص المميزة للمنظمة والفرد تؤدي إلى الفكرة الأساسية لعملية الاندماج ، وكلا من الفرد والمنظمة شديدا الحركية للتعبير عن النفس وتحقيق أهداف معينة ؛ وكلما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق أهدافها.

ثانياً اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

١- اتجاهات المهتمين بالناحية البنائية :

- هؤلاء يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشري ينشأ بهدف الاستمرار من أجل تحقيق أهداف معينة

- وهم ينظرون للمنظمات على انها:

- أداة لتحقيق أهداف معينة
- بنية هادفة
- نسق اجتماعي له وظائفه

- ويهتم مؤيدو هذا الاتجاه بمستويات العمل وجماعاته وتدرج السلطة ودراسة المتغيرات التحليلية.

ثانياً اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

٢- المنظمات من وجهة نظر السلوكيين :



- والمنظمة في رأيهم عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون بها ، ومن ثم فإنها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم كذلك يتأثر العاملين داخل المنظمة ببعضهم البعض

- والأفراد في بناء المنظمات دائمي التفسير لسلوكهم ، كما أنهم يُقيمون بوعي وبدون وعى تأثير الانتماء إلى المنظمات ومدى تأثير المنظمات عليهم

### ثانيا اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

#### ٣- - المنظمة في نظر المهتمين بالنواحي البيئية :

- وينظر أصحاب النظرية البيئية إلى المنظمة على أنها كيان داخل كيان آخر أوسع ، وأن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيئة إنما هو خط اعتباري يمحي في بعض الأحيان.

وتتأثر المؤسسات والمنظمات بالبيئة التي تعيش فيها وتأثيرها ( البيئة في المنظمات ) فيها كتفاعل الإنسان مع أسرته ووسطه الاجتماعي.

والمنظمات التي لا تتفاعل مع المؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح غريبة فيها ، ومن ثم تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة .

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات (أهلية أو حكومية) حيث تتأثر بالعوامل البيئية التي تنشأ فيها

- واستمرار المنظمة في المجتمع يتوقف أساساً على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية ، وعلى مدى توفيق المنظمة في القيام بأعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباع لتلك الحاجات الاجتماعية

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- وما دامت المنظمة تعتمد أساساً على البيئة في استمرارها وفي تقدمها فأنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى

١- حساسية فائقة باحتياجات البيئة

٢- تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات

والحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط ، مما يؤدي إلى حركية دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور لتحقيق أهدافها

- وهناك تلازم بين حركية المنظمة وبين حركية المجتمع ويؤدى هذا التلازم بينهما إلى تفاعل بين الأفراد وأهداف المنظمة والبيئة واعتماد كل منها على الآخر لتحقيق الأهداف .

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- تتأثر أهداف المنظمة وخططها وأساليبها ونتائجها بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بأنواعها المختلفة (سواء كانت بيئة سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم طبيعية أم تعليمية ....)

والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل إيجابي ؛ فهي تتلقى المؤثر وتفسره ثم تستجيب له بأن تتكيف معه أو تغيره أو تنشئ خدمة جديدة .. وحتى إذا قامت في المجتمع منظمة أخرى لها نفس الأغراض فأنها تغير من أغراضها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- وعن طريق سياسة الأجور والحوافز والإشراف تؤثر المنظمة على أفكار العاملين وتنمي شخصياتهم .

وفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها لأهدافها والا تصبح منظمة بلا روح ، وتلك الفاعلية تتم عن طريق الاتصالات (من المنظمة إلى البيئة ، ومن البيئة إلى المنظمة )

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

#### مميزات المنظمة الناجحة :

- ١- أن تسعى إلى تحقيق التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
- ٢- أن تعمل على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة .
- ٣- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع .
- ٤- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة لاحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- ٥- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
- ٦- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة
- ٧- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والتوجيه

## المحاضرة الرابعة

تابع المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

عناصر المحاضرة

- رابعا التكوين الداخلي للمنظمة
- خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

ويشمل :

١ - التنظيم الرسمي : وهو الذي تقرره الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة وتعليماتها والنظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوزع أدوارهم واختصاصاتهم وسلطاتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم العاملين وترقيتهم .

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

٢ - التنظيم غير الرسمي: ويشمل جماعات العمل وما لها من انطباعات وعلاقات وتسمى العلاقات غير الرسمية أى غير المنصوص عليها بالتنظيم الرسمي ، ويلاحظ أن الوضع الأمثل للتنظيم يتمثل في توافق الرسمي مع غير الرسمي

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

٣- الأدوات والتكنولوجيا : وهى طرق العمل الفنية والآلات المستخدمة لأداء العمل حسب تخصص المنظمة .

٤- الإدارة : لها ثلاث مستويات

- العليا top administration

- الوسطى middle administration

- التنفيذية first level supervisors

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

وتعتبر الإدارة العقل الذي يقود النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحكم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات لتحقيق الأهداف ومراقبة سير العمل وتقويم النتائج .

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

وتتلخص تلك المبادئ في الآتي :

- إن عدم الرضا عن الأوضاع الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة

- يجب أن يركز عدم الرضا على مشاكل محددة من خلال التنظيم والتخطيط .

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن يشارك المجتمع بفاعلية في المنظمة التي تساند المجتمع وتحاول علاج مشكلاته

- يجب أن تشرك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين) الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والمقبولين منها.

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزة لتحقيق الأهداف تتمتع بقبول عالي.

- يجب أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطيبة الموجودة بالمجتمع .

- يجب أن تسعى المنظمة لمساندة وتقوية الجماعات التي تجمعهم مع بعضهم في عمل تعاوني .

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية (بدون إحداث فوضى) لصنع القرار

- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعملها المتصل بالظروف الموجودة بالمجتمع

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين

- يجب أن تحقق المنظمة لنفسها احترام وقوة وثبات وهيبة في المجتمع

## المحاضرة الخامسة

### وظائف الإدارة

#### عناصر المحاضرة

#### وظائف الإدارة

#### أولاً : التخطيط

#### • وظائف الإدارة

- تعددت آراء العلماء فيما يتعلق بوظائف الإدارة فمنهم من ذهب إلى أنها أربعة وظائف ومنهم من ذهب إلى أنها ستة وظائف
- أهم وأشهر العلماء الذين تحدثوا عن وظائف الإدارة هما فايول و جوليك
- ✓ فايول: حدد خمس وظائف للإدارة وهي ١- التخطيط ٢- والتنظيم ٣- والتوجيه ٤- والتنسيق ٥- والرقابة
- ✓ جوليك: حدد سبع وظائف للإدارة وهي ١- التخطيط ٢- والتنظيم ٣- والتوجيه ٤- والتنسيق ٥- والتوظيف ٦- والإبلاغ ٧- والتمويل .
- وظائف الإدارة هي: مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة
- وهي مجموعة من الواجبات التي يمكن أداؤها عند ممارسة وظائف الإدارة
- والقيام بهذه الواجبات يندرج تحت مسمى وظائف الإدارة.

#### أولاً : التخطيط

- يقصد بالتخطيط : كل ما يُحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تتحدد عمليات التنظيم .
- والتخطيط هو: عملية رسم السياسة العامة للمشروع في ضوء البيانات المتاحة وفي ضوء توقعات واحتمالات المستقبل
- تختص الحكومة بوضع السياسة العامة للدولة
- وتختص السلطة الإدارية بوضع البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة.
- ❖ خصائص الخطة الجيدة:
- ١- توضح إجراءات التنفيذ
- ٢- وصف الإجراءات المزمع تنفيذها
- ٣- وصف ما يحتاجه النشاط من برامج
- ٤- تحديد ما يحتاجه النشاط من إمكانيات مالية وبشرية
- ٥- تحديد ما يحتاجه النشاط من قوانين وقرارات
- ٦- توضح الخطة طرق وأساليب التنفيذ
- ▶ عمليات التخطيط ومراحله

## ١- إعداد الخطة

- أ- هي عملية تحليلية للموقف الراهن
- ب- تحتوي على خطوات في غاية الأهمية والتعقيد
- ج- تتطلب القيام بجهود مكثفة ومركزة في البحث العلمي
- د- تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي يُخطط لها
- هـ- تتطلب تحديد الموقف الحالي للموارد والإمكانات الاقتصادية
- و- تتطلب دراسة النشاط الإنساني في المجتمع
- ز- تتطلب دراسة أنماط الاستهلاك والادخار ومعدلات الزيادة السكانية .

## ٢- إقرار الخطة

- وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرار على أعلى المستويات حول ما سيتم تنفيذه
- يقوم بتلك المهام مراكز اتخاذ القرار في المنظمة أو المجتمع المحلي ، والتي تملك السلطة في إقرار مستقبل المجتمع والمسئولة عن تحديد أهدافه
- تعتمد تلك المهام على ما سبق إعداده في مرحلة الإعداد

## ٣- صياغة الخطة

- وتهدف إلى تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف والأغراض الاقتصادية والاجتماعية
- يدور الاهتمام في هذه المرحلة حول إصدار القرارات التي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق أهدافه
- يتم في هذه المرحلة تحديد المدخلات والمخرجات بشكل واقعي يمكن قياسه
- يقرر المخطط في هذه المرحلة الاستراتيجيات التي سوف تستخدم
- يقوم المخطط بعمل الموازنات بين الموارد والإمكانات

## ٤- التنفيذ

- وتتمثل المهام التنفيذية في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية في الخطة
- واستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف
- ٥- المتابعة والتقييم
- وهي المهمة الأخيرة في عملية التخطيط وتتضمن المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ
- تعتمد هذه العملية الإدارية على الجهود المنظمة في التسجيل ، وكتابة التقارير الدائمة طوال مرحلة التنفيذ
- يهدف التقييم إلى مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع الأهداف الموضوعية
- تقويم كل الآثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية
- تعد عمليات التخطيط ومراحله نموذجاً للعمليات المتواصلة والتي يكمل بعضها بعضاً
- و نموذجاً للعمليات المتفاعلة مع بعضها البعض .
- وتمثل تلك العمليات المهام الإدارية التي يقوم بها القائد الإداري
- والتي توصله في النهاية إلى صنع قرارات منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

## المحاضرة السادسة

تابع وظائف الإدارة

عناصر المحاضرة

• ثانياً التنظيم

١- مفهوم التنظيم

٢- تطور نظريات التنظيم

أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

ب- النظرية الإنسانية

ج- النظرية الحديثة

مفهوم التنظيم

التنظيم الإداري

هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط

- وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصال وسير الإجراءات التنفيذية .

- وهو يشير إلى إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليها من تقسيمات داخلية تحدد، أي وضع

جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية ، ولانحة النظام الأساسي في حالة الهيئات الأهلية

مفهوم التنظيم

- يطلق على التنظيم الذي تحدده الإدارة العليا مسمى التنظيم الرسمي تمييزاً له عن التنظيم غير الرسمي

- التنظيم غير الرسمي هو الذي ينشأ نتيجة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية والتي لا ينص عليها التنظيم الرسمي

- التوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يعطي للمنظمة فاعليتها ويدفعها لتحقيق أهدافها ، أما عدم التوافق فيعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها .

تطور نظريات التنظيم

أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

ويطلق على هذه النظرية نموذج الآلة ويرجع السبب في ذلك إلى:

أنها نظرت إلى العاملين في المنظمة باعتبارهم آلات وتجاهلت العنصر البشري

أنها اعتبرت العمال وحدات تتحرك آلياً

وترى أن من واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة أو العمل الذي يكلف به

تطور نظريات التنظيم

أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

ونظرت للعامل على أنه سلعة يمكن شراؤها أو التخلص منها وفقاً لرغبة الإدارة

- وترى انه على العاملين أن يتكيفوا مع حاجات التنظيم، وتستغني المنظمة عن من يعجزون عن ذلك
- اهتمت بالعائد المادي وفصلت بين الوظيفة والإنسان

#### تطور نظريات التنظيم

##### أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

- ويعد نموذج فريدريك تيلور في الإدارة من النماذج التقليدية حيث نادي
- بضرورة تقسيم العمل الإشرافي
- ووضع محددات للأداء
- وركز على تقسيم العمل وزيادة الإنتاج
- وجاء من بعده رواد آخرين
- وظهرت أربعة مبادئ تنظيمية للتقليديين وهي مبدأ التنسيق ، مبدأ التسلسل الإداري ، والمبدأ الوظيفي ، ومبدأ المشورة والتنفيذ .

#### تطور نظريات التنظيم

##### أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

##### السمات الأساسية للنظرية التقليدية

- وحدة التنظيم هي الوظيفة وعلى الإنسان أن يتكيف مع متطلبات العمل
- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء التنظيم في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين

#### تطور نظريات التنظيم

##### أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

- يطبق التنظيم أساليب للإشراف تقوم على استخدام السلطة والنفوذ
- تعتبر النظرية التقليدية أن التنظيم لا يتأثر بالبيئة المحيطة فكل أنشطة التنظيم ترتبط بأعضائه فقط

#### تطور نظريات التنظيم

##### ب- النظرية الإنسانية

وترى هذه النظرية أن الإنسان هو الذي يصنع الوظيفة ويؤثر فيها

- يعتبر التون مايو من رواد هذه النظرية من خلال التجارب التي قام بها والتي تعرف بتجارب هاوثورن ، والتي تعد أساساً للنظرية الحديثة للتنظيم والتي تتحدث عن الجوانب الاجتماعية للمنظمة

#### تطور نظريات التنظيم

##### ب- النظرية الإنسانية

- وتهتم هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون مركزاً لاتخاذ القرار سواء كان من الرؤساء أو المرؤوسين



- تدور النظرية الإنسانية حول الفرد والجماعة

#### تطور نظريات التنظيم

#### ب- النظرية الإنسانية

- أثبتت تجارب هاوثورن أن السبب في زيادة الكفاءة الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية ، بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العمال ، وأن العامل الحاسم في زيادة القدرة الإنتاجية هو العوامل الاجتماعية والنفسية وليست العوامل المادية.

#### تطور نظريات التنظيم

#### ج- النظرية الحديثة

- وتقوم على المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات والرقابة
- وتهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي

#### تطور نظريات التنظيم

#### ج- النظرية الحديثة

- وتهتم بالتعاملات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة والتي ينشأ عنها التنظيم غير الرسمي
- يهتم علماء الإدارة والتنظيم بعملية اتخاذ القرارات والذي يعد محور العملية الإدارية

## المحاضرة السابعة

تابع وظائف الإدارة

عناصر التنظيم الإداري

عناصر المحاضرة

٣- عناصر التنظيم الإداري

أ- الأهداف ب- تقسيم العمل

ج- نطاق التمكين د- التنسيق

هـ- وحدة الأمر و- تفويض السلطة

٣- عناصر التنظيم الإداري

أ- الأهداف

هي الغايات المطلوب الوصول إليها ، والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل، والفرق بين الآمال والأهداف أن الأهداف تمثل نقطة وصول بينما الآمال هي مجرد رغبات.

٣- عناصر التنظيم الإداري

أ- الأهداف

والأهداف إما أن تكون قصيرة المدى أو تكون بعيدة المدى،

الشروط الواجب توافرها في الأهداف

- أن تكون واضحة

- أن تكون مفهومة

- أن تكون عملية

- أن تكون قابلة للقياس

٣- عناصر التنظيم الإداري

أ- الأهداف

أهمية الأهداف

تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية

تُنسق بين مجهودات الأفراد

تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة

تعتبر الأهداف دافع لكل فرد للقيام بالعمل

تساعد في عملية للرقابة ، لأنها تحدد المطلوب عمله

٣- عناصر التنظيم الإداري

## أ- الأهداف

### أنواع الأهداف:

#### ➤ الأهداف العامة الإستراتيجية

- وهي أهداف آجلة بعيدة المدى والتي يعبر عنها بالسياسة العامة
- وتفيد السياسة في أنها تساعد المديرين في اتخاذ قرارات جديدة في المسائل المتشابهة ، كما تعد السياسة العامة وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول للأهداف الموضوعية

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

### أنواع الأهداف:

#### ➤ الأهداف الآجلة

وهي الأهداف المرحلية الخاصة بمرحلة من المراحل أو وحدة من الوحدات في فترة زمنية قصيرة الأجل

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف

✓ الاستقرار النسبي

وهذا لا يعني جمود السياسة العامة بقدر ما يعني وجود المرونة الكافية التي تسمح بمراجعتها من حين إلى آخر

✓ الوضوح والتحديد الدقيق للأهداف

✓ الإعلان الصريح عن الأهداف على كل المستويات الإدارية والوحدات المتعددة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف

✓ تسلسل الأهداف قصيرة المدى من أعلى إلى أسفل في المنظمة الواحدة بمعنى تقسيم الهدف الواحد من القمة إلى أهداف فرعية في المستوى التالي

✓ تحديد أهداف محددة لكل وحدة

✓ أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة ؛ أي يمكن تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف

✓ أن ترتبط الأهداف ببعضها البعض ، ولا تتناقض مع بعضها البعض

✓ أن يكون هناك اتفاق بين الأهداف وحاجات البيئة في داخل وخارج المنظمة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

المستويات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

□ الإدارة العليا :

- وتعمل على تحقيق الأهداف في إطار السياسة العامة للمؤسسة
- وتشترك في التخطيط طويل المدى
- كما تتلقى تقارير الإدارة الوسطى عن سير العمل في المؤسسة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

المستويات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

#### □ الإدارة الوسطى :

- تشارك في اتخاذ القرارات التنفيذية في حدود ما تقرره الإدارة العليا

- الاهتمام بالأداء اليومي

- متابعة التنفيذ

- التنسيق بين مختلف الأنشطة

- تقديم التقارير الدورية ، والبيانات والمعلومات للإدارة العليا

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

المستويات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

#### □ الإدارة المباشرة ( المشرفون )

- وتختص بأعمال التنفيذ اليومي في إطار أهداف سياسة المؤسسة

- رفع تقارير بأعمالها أولاً بأول للإدارة الوسطى

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### ب- تقسيم العمل

- لابد أن يوكل للموظف العمل الذي يستطيع القيام به ، وأن يوضع في الاعتبار قدرات واهتمامات وكفاءة العاملين عند توزيعهم على الأعمال

- كلما وصلنا إلى الأقسام المتخصصة داخل المؤسسة كلما ساعد ذلك في الحصول على العاملين أصحاب الخبرة والمران المطلوب

- وكلما توافر أصحاب الخبرة والمران كلما زادت كفاءة المؤسسة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### ب - تقسيم العمل

#### أسس تقسيم العمل

○ التقسيم على أساس نوع العمل

- التقسيم على أساس نوع العملاء
- التقسيم على أساس الموقع الجغرافي
- التقسيم على أساس وقت العمل

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### ب - تقسيم العمل

وفقاً للبناء التنظيمي:

- **التنظيم التنازلي** ويناسب المنظمات الصغيرة التي يعمل فيها الموظفون مهام متماثلة تقريباً ويشرف عليهم رئيس مباشر
- **التنظيم التنازلي الاستشاري** ويناسب المنظمات الكبيرة حيث تتشعب الأعمال وتتنوع وتلجأ المنظمات إلى الخبراء واللجان الاستشارية
- **التنظيم الموضوعي** ويناسب المؤسسات المتخصصة التي تقوم بخدمة اجتماعية محددة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### ج- نطاق التمكن

- ويعني نطاق التمكن المدى الذي يمكن فيه لفرد واحد أن ينسق بين جهود عدد من الأفراد ، ويختلف الأفراد في نطاق إشرافهم أو استيعابهم لأداء الآخرين

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### د- التنسيق

- وتتمثل مهمة التنسيق داخل المؤسسة في ربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف
- وتتمثل مهمة التنسيق خارج المؤسسة في التنسيق مع المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع
- هناك التنسيق الأفقي وهو التنسيق بين مختلف إدارات المؤسسة والتنسيق الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### هـ وحدة الأمر

فيجب أن يتلقى الموظف بالمؤسسة تعليماته من شخص واحد يكون مسنول عنه مباشرة

### ٣- عناصر التنظيم الإداري

#### و- تفويض السلطة

وهو أن يوكل المديرين في المستويات العليا لمروسيهم بعض السلطات دون التنازل عنها، ويؤدي تفويض السلطة إلى رفع الروح المعنوية للمفوض إليهم

## المحاضرة الثامنة

### وظائف الإدارة

### التوظيف والتوجيه

### عناصر المحاضرة

#### أولاً التوظيف

- مفهوم التوظيف
- أهمية العنصر البشري في الإدارة
- الوظيفة العامة
- وسائل اختيار العاملين
- ترتيب الوظائف
- الترقية
- تدريب الموظفين
- تقييم الموظفين

#### ثانياً التوجيه والإشراف

- مفهوم الإشراف
- أهداف الإشراف
- صفات المشرف الناجح
- وظائف القائد الإداري
- اختصاصات المشرف

#### أولاً التوظيف

#### مفهوم التوظيف

هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة، واختيار هذه القوى العاملة وتدريبها، ووضعها في الأماكن المناسبة لها بقصد الوصول إلي الإنتاج الأمثل، وتوفير ظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة وتحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظام والعلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة.

#### أهمية العنصر البشري في الإدارة

- ✓ - الإنسان كائن اجتماعي له احتياجات يجب إشباعها
- ✓ - لا يستطيع الإنسان إشباع هذه الاحتياجات بمفرده وبالتالي من الضروري التعاون مع غيره لإشباع تلك الاحتياجات
- ✓ كلما استطاعت المؤسسة إن تزيد من فاعلية التعاون بين الجماعات فيها كلما كانت أقدر على تحقيق أهدافها وكلما كانت أقدر على إشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من حماسهم للعمل

✓ تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية

### مفهوم الوظيفة

- الوظائف العامة هي التي يُكلف القائمين بها بخدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة
- وينبغي لشاغل الوظيفة العامة أن يُخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته
- وأن يحافظ على كرامة وظيفته

### وسائل اختيار العاملين

هناك طرق متعددة لاختيار العاملين بالمؤسسة

- تهتم الإدارة الحديثة بالمؤهلات في التعيين ولا يقصد بالمؤهلات التعليم فقط .
- يقصد بالمؤهلات في الإدارة الحديثة ؛ المعلومات ، والقدرات ، والمهارات والخبرات ، والصفات الشخصية اللازمة لأداء العمل

من طرق التوظيف

- الإعلان
- التعيين
- عن طريق المعاهد التعليمية
- الاختيار من بين المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية الأهلية

ترتيب الوظائف

تتم عملية الترتيب على أساس

- الوظيفة نفسها لا على أساس شاغلها
- الواجبات والمسؤوليات
- ما يتطلبه أدائها من مؤهلات وخبرات

ويتم تجميع جميع الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لأدائها ووضعها في فئة واحدة

- يحقق ترتيب الوظائف الإدارية مبدءاً إدارياً هاماً وهو تساوى الأجر إذا تساوى العمل

الترقية

الترقية هي نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة وتتم الترقية عن طريق:

- الأقدمية
- الاختيار
- المسابقات
- الحصول على مؤهل أعلى

## الترقية

### التقارير

- وتعد التقارير السنوية في المؤسسات الأهلية والحكومية هي الوسيلة الأساسية للترقية
- يتم اعتماد التقرير من المشرف المباشر، ومن الإدارة العليا
- يتم حرمان العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف
- لايجوز ترقية العامل قبل استيفاء المدة المقررة
- دائماً ما تقترن الترقية الحصول على علاوة

## الترقية

### أنواع التدريب

- التدريب قبل الخدمة
- التدريب أثناء الخدمة
- التدريب لتجديد المعلومات
- التدريب الإشرافي للترقية

### تقويم عمل الموظف

### تقويم عمل الموظف

-هو تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها الموظف ويقوم على:

- ملاحظة عمل الموظف لفترة محددة من الزمن
- دراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه

## الترقية

### جوانب تقويم عمل الموظف

- ✓ درايته بالعمل
- ✓ نوعية العمل الذي يوديه
- ✓ كمية العمل الذي يوديه
- ✓ قدرته على التعلم
- ✓ مدى اهتمامه بالعمل
- ✓ مدى الاعتماد عليه في العمل

### ثانياً التوجيه والإشراف

### مفهوم الإشراف

### الإشراف



هو عنصر من عناصر الإدارة والمقصود به التنفيذ والتأكد من مطابقة التقييم للخطة الموضوعة لتحقيق الهدف ، وليس المقصود بالأشراف هو التفتيش، وتصيد الأخطاء بل هو وسيلة المشرف لمعاونة من يشرف عليهم، وإثارة اهتمامهم، والتوجيه في الجوانب التي يحتاج إليها العامل

أهداف الإشراف ووسائله

أهداف الإشراف ووسائله

- الاطمئنان إلى تنفيذ العمل - مساعدة الموظف على رفع أدائه

- زيادة إنتاج الموظف - التعرف على أخطاء العمل وعلاجها

- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية

ولكي يكون الأشراف مجدياً يجب أن يراعي المشرف ما يلي :

- أن تكون علاقته حسنة بالعاملين

- تأكيد الثقة المتبادلة - أن يمد العاملين بالمعلومات

- أن تكون توجيهاته وتعليماته واضحة

صفات المشرف الناجح

١- القدرة على تفهم الأفراد

٢- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية

٣- القدرة على تنمية روح الجماعة

٤- القدرة على اتخاذ القرار

٥- القدرة على استشراف آفاق المستقبل

٦- القدرة على المبادرة والابتكار

٧- القدرة على تنظيم وتوزيع العمل

٨- التمكن من استخدام السلطة ومباشرتها بشكل صحيح

٩- القدرة على تنسيق أعمال من يشرف عليهم

١٠- القدرة على حث الجماعة على العمل

وظائف القائد الإداري

١- التحكم في العمليات الإدارية التي يشرف عليها

٢- توزيع العمل على من يشرف عليهم

٣- إيضاح أهداف المنظمة وسياساتها للعاملين

٤- التأكد من سلامة وسائل الاتصال بالمؤسسة

٥- ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال من يشرف عليهم

٦- وضع نظام للحوافز

٧- حث الجماعة على تشجيع الابتكار

٨- التوفيق بين رغبات أعضاء الجماعة

٩-التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى

اختصاصات المشرف

١- إصدار الأوامر

- هناك طريقتان لإصدار الأوامر إما كتابة أو بطريق شفوية
- تستعمل الأوامر الكتابية في الأمور الهامة
- إصدار الأوامر هو ممارسة للسلطة
- يجب أن يفهم العامل سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته

ويقوم بتنفيذه بروح طيبة

اختصاصات المشرف

١- إصدار الأوامر

- خطوات اتخاذ القرار الصحيح

☐ التعرف على المشكلة

☐ جمع الحقائق والمعلومات

☐ تحليل المعلومات

☐ اتخاذ القرارات

☐ إخطار الأشخاص لتولي التنفيذ

اختصاصات المشرف

لنجاح تنفيذ الأوامر يجب مراعاة ما يلي

- أن يستعمل المشرف حقه في إصدار الأوامر
- أن يضع في الاعتبار أن مستقبلي الأوامر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم
- أن يستخدم الاجتماعات قدر الإمكان لتوضيح الأسس التي يسير عليها
- ألا يهمل الاتصال الشخصي عند إصدار الأوامر
- ألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ

اختصاصات المشرف

٢- التخطيط

وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول للأهداف

### ٣- التنظيم

وهو عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل

اختصاصات المشرف

### ٤- التنسيق

وهو ربط أعمال الموظفين ببعضهم البعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار

### ٥- الرقابة

وهي الوسيلة التي يتأكد بها المشرف من أن الخطة المطبقة في العمل تسير بكفاءة، وحسب ما أتفق عليه وأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف ، ويجب أن يهتم بتدريب مرؤوسيه ، وان يكون له القدرة على تعليم الغير ، كما يهتم بعمل الصف الثاني وإعداده

€

## المحاضرة التاسعة

### وظائف الإدارة

### التمويل والإدارة المالية

### عناصر المحاضرة

- تعريف الإدارة المالية
- تعريف الميزانية
- أقسام الميزانية
- مراحل الميزانية
- ميزانية المؤسسات الاجتماعية
- أقسام الميزانية
- الإيرادات
- المصروفات

### تعريف الإدارة المالية

- تعتبر الأموال أحد العناصر التي تقوم عليها المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية ، وكذلك أصبح من الضروري الرقابة عليها
- والإدارة المالية هي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في الأمور المخصصة لها.

### تعريف الميزانية

- الميزانية هي تقدير المصروفات والإيرادات خلال فترة زمنية محددة
- والميزانية هي خطة مشروع مترجمة بالأرقام ، وقد تتحقق هذه التقديرات ( الإيرادات – المصروفات ) بالضبط وقد لا تتحقق وتظهر فروق بين الأرقام التي وردت في الميزانية والأرقام الفعلية

### أقسام الميزانية

#### ١- الإيرادات

وتشمل كل ما تتحصل عليه المؤسسة من أموال خلال فترة زمنية معينة ، وتتعدد الإيرادات وتختلف مصادرها.

#### ٢- المصروفات

وتوزع المصروفات على أقسام المؤسسة ووحدها الإدارية ، وتقسم المصروفات إلى عدة أبواب

### أقسام الميزانية

#### ٢- المصروفات

### أبواب المصروفات

## الباب الأول ويشمل

- المرتبات
- البدلات المرتبطة بالعمل

أقسام الميزانية

## الباب الثاني

ويدخل في هذا الباب المصروفات الآتية

- مصروفات الانتقال وبدل السكن
- الإيجارات
- الصيانة
- مصاريف الإنارة والمياه وغيرها

أقسام الميزانية

## الباب الثالث ويشمل

المصروفات الاستثمارية للأعمال الجديدة والمشروعات التي تتضمنها الخطة

الغرض من تقسيم الميزانية

- تقييد المؤسسة بالصرف في حدود الميزانية
- عدم النقل من بند لآخر إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهة المسؤولة
- عدم صرف أي مبالغ أو الارتباط بصرفها دون اعتماد

( الصرف في حدود الاعتماد )

مراحل الميزانية

### ١- تحضير الميزانية

وهي فترة هامة تعبر عن نشاط المنظمة أو المؤسسة لمدة عام وتعتمد على الحقائق والبيانات التي تكفل وضع ميزانية سليمة أقرب ما تكون إلى الواقع بحيث تتجنب المغالاة والمبالغة

مراحل الميزانية

### ١- تحضير الميزانية

ما يجب مراعاته عند وضع الميزانية

عدد الأفراد الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم

نوع الخدمة التي ستقدمها المؤسسة وكميتها والأدوات اللازمة لتيسير الخدمة

إحصاءات عن السنوات السابقة والتي توضح التطور في خدمات المؤسسة

مراحل الميزانية

## ١- تحضير الميزانية

ما يجب مراعاته عند وضع الميزانية

معرفة التغيرات في القطاع الذي تعمل فيه الهيئة بالنسبة للهيئات الأخرى في المجتمع

معرفة المنشآت الواجب إقامتها

معرفة عدد الموظفين اللازمين

مراحل الميزانية

## ٢- اعتماد الميزانية

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم مشروع الميزانية إلى المسؤولين لاعتمادها وإقرارها بعد مناقشتها ، وعلى مقدمي الميزانية التأكد من أن هذه البيانات والحقائق اللازمة لمناقشة الميزانية موجودة بشكل واضح عند النظر في اعتمادها

مراحل الميزانية

## ٣- تنفيذ الميزانية

➤ بعد اعتماد الميزانية ننتقل إلى مرحلة هامة وهي مرحلة التنفيذ

➤ وفيها يُوضع الاعتماد موضع التنفيذ وتتحقق بذلك المشروعات المختلفة

➤ وتحكم هذه المرحلة على كفاءة مرحلة الإعداد ، وكلما كانت مرحلة الإعداد سليمة ودقيقة كلما كانت مرحلة التنفيذ سهلة وبسيطة وواقعية

مراحل الميزانية

## ٣- تنفيذ الميزانية

➤ يتم تقسيم الميزانية على الوحدات الإدارية المختلفة حتى تقوم كل منها بنصيبها في عملية التنفيذ

➤ تختص كل إدارة بتنفيذ البند الخاص بها في الميزانية

مراحل الميزانية

## ٤- الرقابة على الميزانية

هناك نوعين من الرقابة

### النوع الأول

وهو رقابة ما قبل الصرف وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن المصروفات المدرجة في الميزانية تُصرف طبقاً للوائح والتعليمات، وأن لها اعتماداً مخصصاً في الميزانية

مراحل الميزانية

## ٤- الرقابة على الميزانية

### النوع الثاني

وهو رقابة ما بعد الصرف وتتم بواسطة الأجهزة المختصة بالرقابة

• تختلف الأجهزة الرقابية باختلاف نوع المؤسسة

- تهدف الرقابة بعد الصرف إلى التأكد من أن أهداف الميزانية قد تحققت
- تهدف الرقابة أيضاً إلى التأكد من أن الصرف قد تم حسب القواعد المقررة للصرف

ميزانية المؤسسة الاجتماعية

- يمكن تعريف ميزانية المؤسسة بأنها بيان تقديرات وإيرادات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون سنة

□ تعد الميزانية من أهم أنشطة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية

□ تعد الميزانية من أهم بنود جلسة مجلس الإدارة

ميزانية المؤسسة الاجتماعية

□ تدرج الميزانية في جدول أعمال مجلس الإدارة قبل السنة المالية بوقت كاف ليناقشها أعضاء المجلس ويوقعها أمين الصندوق

□ يجب بعد اعتماد الميزانية إعلانها لجميع الأعضاء

□ يجب عرض الميزانية بطريقة أمينة في اجتماع الجمعية العمومية

أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية

أولاً الإيرادات

-تعتمد الهيئات الأهلية في تمويلها بصفة أساسية على مساهمات أفراد المجتمع وتأخذ هذه المساهمات صوراً متعددة منها

١- اشتراكات الأعضاء

٢- إيرادات مختلفة مقابل خدمات تؤديها المؤسسات

٣- التبرعات وتأخذ أشكالاً متعددة

أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية

أولاً الإيرادات

٤- الإعانات الحكومية وتأخذ صوراً متعددة

أ- إعانات دورية

وتمنح للمؤسسة بناءً على استمرار المؤسسة في أداء نشاطها ، وبعد التأكد من أدائها لرسالتها

ب- إعانات إنشائية وتمنح للمؤسسة مرة واحدة للمساعدة في إنشاء الجمعية

أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية

ثانياً المصروفات

تظهر ميزانية المؤسسات الاجتماعية في أبواب للصرف

تنقسم الأبواب إلى بنود

تنقسم البنود إلى أقسام فرعية

## المحاضرة العاشرة

تابع وظائف الإدارة

التنسيق والتسجيل

عناصر المحاضرة

• أولاً التنسيق

١- مفهوم التنسيق

٢- شروط القيام بعملية التنسيق

٣- التنسيق في مجال الإدارة

٣- التنسيق على المستوى الإقليمي والقومي

• ثانياً التسجيل

١- مفهوم التسجيل

٢- أنواع التسجيل

٣- عناصر تسجيل العملية المهنية

٤- نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

٥- جوانب تقدير المنظمة

مفهوم التنسيق

التنسيق

- هو إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها نحو تنفيذ الأهداف الموضوعية، وهو ظرف يجب إن يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري

شروط القيام بعملية التنسيق

١- أن يكون هناك اتساق وتعاون وتوازن بين برامج العمل وسياساته

٢- أن تكون هناك وسائل اتصال سليمة

٣- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة للتنسيق حتى يقوموا من تلقاء أنفسهم بالتنسيق بين أعمالهم

التنسيق في مجال الإدارة

أهداف التنسيق في مجال الإدارة

• منع ازدواج وتضارب العمل

• تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التنظيم

• خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين في سبيل تنسيق أنشطتهم

التنسيق في مجال الإدارة



## وسائل تحقيق التنسيق

- ❑ تحديد اختصاصات ومسئوليات كل الوظائف تحديداً تفصيلاً مع تحديد علاقتها بالوظائف الأخرى
- ❑ تحديد اختصاصات كل وحدات التنظيم وربطها بكل اختصاصات الوحدات الأخرى مع تحديد العمليات الإجرائية
- ❑ ورغم هذا التحديد فإننا نثير ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة

## التنسيق في مجال الإدارة

### التنسيق على المستوى الإقليمي والمستوى القومي

- التنسيق بين أنشطة الجمعيات والمؤسسات (الأهلية) في مجالات مختلفة
- التنسيق بين الجمعيات والهيئات الأهلية والحكومية
- يعد سجل تبادل المعلومات من وسائل التنسيق والتنظيم في المؤسسات الاجتماعية
- توجد مؤسسات قومية عديدة في المجتمعات المختلفة تقوم بعملية التنسيق

## ثانياً التسجيل

- يقوم الموظف الإداري بتسجيل المعلومات والخبرات السابقة
- يستقي المسئول الإداري معلوماته إما من الذاكرة أو من السجلات التي تحتويها المؤسسة أو منظمات أخرى لها علاقة بطبيعة العمل والأغراض التي تقوم بها
- ونظراً لقيام الإداري بأعمال متعددة فمن الشائع اقتصار التسجيل على المذكرات والمراسلات ومحاضر الاجتماعات والجلسات المهمة

## مفهوم التسجيل

ويعني التسجيل كتابة الحقائق والمعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها، واللجوء إليها في حالة الحاجة إليها في المستقبل؛ إذا اقترنت المعلومات بغرض موضوع معين ، أو إبداء الرأي في مشكلة معينة ، أو غير ذلك من.

## أنواع التسجيل

يمكن التمييز بين نوعين من التسجيل

- ❑ التسجيل الإداري مثل تسجيل محاضر الجلسات والتقارير الدورية وتقارير المتابعة والميزانية
- ❑ تسجيل العمليات المهنية وتختص بالتفاعلات والاتجاهات بين مختلف المبادئ المهنية والمؤسسات الداخلة في إطار مجالات الرعاية الاجتماعية ويدخل التسجيل في صميم عمل الشخص المهني

## عناصر تسجيل العملية المهنية

- عمل الأعضاء الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفة مع الإشارة إلى أنماط شخصياتهم إذا كان لها تأثير على عملهم
- تسجيل العلاقات بين الأفراد والجماعات لأنها تنعكس على مشاركتهم في العمل
- التفاعل بين أعضاء الجماعة وداخل الجماعات المختلفة
- تسجيل الأخصائي لأدواره وخاصة في عمليات الدراسة والتشخيص وتقديم المساعدة

## عناصر تسجيل العملية المهنية

ويذهب تركيز إلى أن الأخصائي يجب أن يهتم بالإجابة على الأسئلة التالية

١- من هم أعضاء الجماعة ؟

٢- وما هي الأعمال التي يؤديونها ؟

٣- ماهي الطرق التي يسلكونها في القيام بالأعمال؟

## عناصر تسجيل العملية المهنية

### شروط عملية التسجيل

□ إن يميز القائم بعملية التسجيل بين الأحداث ويختار منها ما يستحق التسجيل

□ وضع الأحداث في شكل منظم حتى يسهل بعد ذلك تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها تمهيداً لاستخدامها في العمل وفي محاضر الجلسات التالية

### نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

أ- المجال :

- اسم الجماعة - الغرض من الاجتماع

- تاريخ وموعد الاجتماع - أسماء الأعضاء الحاضرون

- أسماء الأعضاء المتخلفون - أسلوب الدعوة للاجتماع

ب- أهداف الإداري وتوقعاته قبل الاجتماع

• أهداف الاجتماع من وجهة نظر الإداري

• توقعات الإداري لنتائج الاجتماع

### نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

ج- الأحداث

✓ قبل الاجتماع

ذكر أي أحداث ذات بال وقعت قبل الاجتماع : وذلك بذكر أي أحداث وقعت منذ دخول أول عضو قبل افتتاح الجلسة

✓ أثناء الاجتماع

- سرد أي وقائع حدثت داخل الاجتماع ( من قال ماذا لمن ) ويشرح طبيعة المناقشات التي دارت في الأعمال والخطط المستقبلية

### نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

د- التحليل ويتضمن:

▪ - تفسير النتائج : ماهي العوامل التي أدت إلى الوصول إلى تلك النتائج ؟

▪ القيادة والتبعية في الجماعة وقدرة الجماعة على معالجة المشكلات التي تواجهها

- التفاعل: شرح نمط التفاعل الذي ظهر أثناء الاجتماع
- الأهداف المهنية: إلى أي مدى تحققت الأهداف المهنية للأخصائي من خلال الاجتماع، وإلى أي حد قام بالدور الذي توقع أن يقوم به وكيف ، ولماذا ، والمعوقات التي قابلته

#### جوانب تقدير المنظمة

- ١- عمر المنظمة
- ٢- عدد الأعضاء الذين تخدمهم المنظمة
- ٣- نوع العضوية:
  - أ- أعضاء فقط بصفتهم الوظيفية
  - ب- ممثلين عن هيئات ومنظمات أخرى
  - ت- ممثلين عن أفراد
- ٤- مدة عضوية مجلس الإدارة

#### جوانب تقدير المنظمة

- ٥- نوع عمل الأعضاء (فني- إداري- يدوي ومهارات)
- ٦- ميزانية المؤسسة (من الحكومة - التبرعات- كلاهما)
- ٧- نوعية العملاء ( من الحضر -الريف - من كلاهما)
- ٨- من الذي يقوم باتخاذ القرار ( في الاجتماعات المفتوحة - اجتماعات الأعضاء)
- ٩- تبعية المنظمة (أهلية - حكومية - جزء من منظمة حكومية )

#### جوانب تقدير المنظمة

- ١٠- الموظفون الذين يقدمون الخدمات ( طول الوقت - جزء من الوقت - متطوعون)
- ١١- الخليفة العلمية وخبرات الموظفين
- ١٢- مصادر أجور العاملين ( الجهة الممولة للمؤسسة - الحكومة - التبرعات )

#### ١٣- موقع ومكان المنظمة

- ١٤- عدد سكان المنطقة التي تخدمها المنظمة

#### جوانب تقدير المنظمة

- ١٥- من هم المنتفعون من خدمات المنظمة
- ١٦- المستوى الاقتصادي للمستفيدين (أقل من الحد الأدنى لمستوى المعيشة - مساو للمستوى الأدنى لمستوى المعيشة - فوق مستوى الفقر)
- ١٧- أنشطة المؤسسة
- ١٨- كيف تضع المؤسسة خططها

## المحاضرة الحادية عشر

### تابع وظائف الإدارة

#### اتخاذ القرارات

#### عناصر المحاضرة

- أهمية اتخاذ القرار
- الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية
- مقومات عملية اتخاذ القرارات
- مقومات القرار الإداري
- مراحل صنع القرار الإداري وإصداره
- المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

#### أهمية اتخاذ القرار

- يبلغ البعض في تقديرهم لأهمية القرار الإداري بقولهم أنه يعتبر وظيفة إدارية لا تقل في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة
- لذلك ينبغي ألا ننظر إلى القرار الإداري باعتباره مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ، ولكن باعتباره أداة التجديد والابتكار وتشجيع المعرفة

#### أهمية اتخاذ القرار

- ويذهب عبد الكريم درويش وليلى تكلا إلى أن المقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله أُخذ القرار .
- تهتم الدول بتنمية مهارات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم وتوجيهها للابتكار والإبداع وذلك عن طريق البرامج التدريبية القيادية
- وعملية اتخاذ القرارات تتأثر دائما بظروف المجتمع وأيديولوجيته وشخصية القائد الإداري نفسه

#### الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية في المجتمعات

- ✓ أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع ، ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ومع اتجاهات الرأي العام
- ✓ أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ بمعنى أنها يجب أن تتماشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل
- ✓ ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع التشريعات والقوانين

#### مقومات عملية اتخاذ القرارات

- عملية اتخاذ القرارات : هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترضيها الجماعة داخل المنظمات
- وقد أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده

❑ فعلمية اتخاذ القرار عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم

#### مقومات عملية اتخاذ القرارات

❑ يرى برنارد أن المسئول الإداري الأعلى ليس هو صاحب القرار الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق ، لأن السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق للتنظيم

❑ وتمشيا مع هذا الرأي يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا في التدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوة التي يملكها الإداريين في المستويات العليا والتي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية

❑ أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات وهي مستمدة من مسئولية القيادي نفسه ، فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسئولية ضخمة وعلى سلطة تتناسب مع هذه المسئولية

#### مقومات القرار الإداري

أولا القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة

- ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري

- ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب ، ولكن يكون متمشيا مع أهداف وإرادة المجتمع

#### مقومات القرار الإداري

ثانيا يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر

❑ فالاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيارا .

❑ ولا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها

#### مقومات القرار الإداري

ثالثا أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفا

أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفا أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة

#### مقومات القرار الإداري

رابعا : تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل وإجراءات التنفيذ

#### مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

##### أولاً: تحديد المشكلة

✓ إن تحديد المشكلة والمواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار التي لا تتوقف على مجرد إصدار القرار والإشراف على تنفيذه ومتابعته ، ولكنها تتمثل في سلامة المراحل التي تمر بها هذه العملية

✓ والقائد الماهر يكتشف المشكلة في الوقت المناسب ،ويجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التي تضافرت على حدوثها

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

أولاً: تحديد المشكلة

- وأول خطوة في ذلك هو استعراض المشكلة بوضوح من جميع جوانبها وظروفها ثم يبحث عن أسبابها من جميع الوجوه ، وفي حالة تعدد الأسباب يجب تحديد السبب الرئيسي للمشكلة
- كما يجب فحص هذا السبب ودراسة الظروف والملابسات التي أحاطت به وجعلت منه العامل الرئيسي الذي تدخل في إحداث المشكلة

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

أولاً: تحديد المشكلة

- ومراعاة الدقة في التشخيص في هذه المرحلة أمر بالغ الأهمية لأن الخطأ في التشخيص سوف يؤدي حتما إلى أخطاء متتالية
- كل مشكلة يتصدى لها القرار الإداري يجب أن تتحدد تحديدا واضحا ، وموقف القائد منها موقف الطبيب المعالج ، إذا لم ينجح في تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقية فشل في وصف العلاج الصحيح
- والقائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

ثانيا جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها :-

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بواسطة الأجهزة المختصة في المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

ثالثا : استعراض ودراسة الحلول البديلة

وفي هذه الحالة يقوم القائد الإداري بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله دراسة متعمقة وتقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه والهدف من ذلك هو الوصول إلى الحل الأمثل

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره

رابعا اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار

ليست عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة من الأمور السهلة ، فهذه العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه وبتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبراته السابقة

المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

□ اصطدام العمليات بالروتين الزائد :

الإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج

#### المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

- ❑ عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها
- ❑ عدم وجود نظام سليم للاتصال إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه

#### المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

- ❑ صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة
- ❑ تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام
- ❑ تدخل مظاهر السلوك الملتوية والسلوك الانحرافي ؛ وهي من أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري بل تعطله

## المحاضرة الثانية عشر

### وظائف الإدارة

### التدريب والتطوع

#### عناصر المحاضرة

- مفهوم التدريب وأهميته
- التدريب قبل الالتحاق بالعمل
- التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات
- كيفية التدريب
- عوامل نجاح البرنامج التدريبي
- معايير تصميم برامج التدريب
- التطوع في المؤسسات الاجتماعية

#### مفهوم التدريب وأهميته

التدريب هو رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جيد أو وظيفة جيدة كما يتم التدريب أيضا لتيسير سلوك الأفراد، ويجب أيضا قبل إجراء عملية التدريب أن يُحدّد مستوى أداء معين ثم يتدرب الموظف للوصول إلى هذا المستوى

ويعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي تستند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها؛ إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاية الإنتاجية، وفي حل أو تخفيف مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل، أو تفادي الحوادث الصناعية، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية

#### مفهوم التدريب وأهميته

- وتختلف طرق التدريب والمران من منشأة إلى أخرى . ولا شك أن أي إعداد للموظفين والعمال إعدادا مناسباً لشغل وظيفتهم وأعمالهم يشمل التدريب والمران داخل المنظمة لموظفيها وعمالها قبل التعيين، ويشمل أيضا التعليم والمران خارج المنظمة في الجامعات والمعاهد الفنية
- ولذلك فإن نجاح المنظمات يتوقف على نجاح وظيفة التدريب والمران فيها
- وعند وضع برامج التدريب يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ هذه البرامج، ولا شك أن بعض المسؤولية في التنفيذ تقع على عاتق المسؤولين عن الأعمال في الأقسام المختلفة، والمسئولية الأولى يجب أن تكون في يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة الأفراد، وإذا لم توضع المسؤولية لكل البرامج وفي كل الأقسام في يد إدارة الأفراد ، يضعف الإشراف والمراقبة، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة للمنشأة

#### التدريب قبل الالتحاق بالعمل

#### التدريب قبل الالتحاق بالعمل :

العديد من تصرفات الموظف أو العامل أو نظرتة للإمور إنما تُبنى على الفكرة التي كونها لنفسه عن المنظمة في تلك الأيام الأولى



وعلى هذا الأساس فإن إعداد الموظفين والعمال إعداداً صحيحاً للعمل من أهم الموضوعات التي تشملها برامج التدريب والمران

#### التدريب قبل الالتحاق بالعمل :

ويمكن أن تتخذ الخطوات الآتية بالنسبة للتدريب قبل الالتحاق بالعمل :

أولاً : إعطاء بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة بواسطة إدارة الأفراد وتشمل :

(أ) المنظمة وتاريخها وتطورها

(ب) سياسة التوظيف وما ينتظر الموظفون والعمال من المنظمة وما تنتظره المنظمة منهم

(ج) الخدمات الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها

(د) النقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفون

(هـ) سياسة الأجور وساعات العمل والأسس المتبعة لتقدير الأجور

#### التدريب قبل الالتحاق بالعمل

ثانياً : إعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة رئيس العمل المختص وتشمل :

(أ) بيانات ومعلومات عامة عن المديرين في الأقسام

(ب) لوائح القسم وقوانينه من اللوائح التي تختص بالأمن الصناعي

(ج) عمل جولة بالقسم لبيان علاقة الوظيفة أو العمل الذي سيشغله الموظف أو العامل بباقي الوظائف والأعمال الأخرى

(د) وصف الوظيفة أو العمل، وبيان اشتراطات وإجراءات الرقابة المتبعة

(هـ) يقدم العامل أو الموظف لباقي الموظفين أو العمال

التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات

التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات :

وهو التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب العامل المهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة وأحياناً يستخدم هذا النوع من التدريب لإرجاع الشخص إلى مهاراته السابقة في حالة تغييره فترة طويلة عن العمل

تدريب المشرفين والمديرين :

يحوز موضوع تدريب المشرفين والمديرين عناية كبيرة من المهتمين بالإدارة نظراً للأهمية المتزايدة التي تُعطي لمركز مدير العمل في الوقت الحالي ؛ إذ يمثل مديرو الأعمال الصلة المباشرة بين العمال والإدارة لأنهم الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ولهذا فإن الاتفاق قام على وجوب إعطائهم التدريب والمران للقيام بمهامهم

والمقصود بالمشرف هو الشخص المسنول عن مراقبة أعمال الغير وتوجيههم لتحقيق هدف معين، وهذا النوع من التدريب عادة يبدأ قبل التعيين في الوظيفة الإشرافية إذ يعتبر تأهيلاً وإعداداً لها

التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات

ويشمل إعداد المشرفين :

التدريب الفني :

لا بد من توفر مهارة فنية عالية في من يتشرح لوظيفة مدير معلومات عند التدريب على إدارة الأعمال : ويشمل :

- تلقي الأوامر وإعطائها ، وإعطاء الأوامر يستلزم أولاً تفهم الموقف الإنساني وقياس درجة الحاجة\_ومعرفة ما يجب عمله ،ومن الذي يقوم به ثم التوصل بعد ذلك إلى نوع الأمر الذي يُعطى
- فهم الصلة الصحيحة بين السلطة والمسئولية
- يجب أن يفهم مدير العمل كيف يفسر المواقف الإنسانية المعقدة
- د- فهم الوسائل والإجراءات الإدارية والتنظيمية

#### التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات

- قبل أن تبدأ عملية التدريب والمران على المدرب أن يلاحظ الخطوات الآتية :

- ١- عمل جدول يُبنى على مقدار المهارة التي يُراد أن يكتسبها العامل
- ٢- تقسيم العمل إلى أجزاء بواسطة الاستعانة بجدول تحليل الأعمال
- ٣- تنظيم مكان التدريب تنظيمياً صحيحاً
- ٤- إعداد العدد والآلات والمواد اللازمة للتدريب

#### كيفية التدريب :

#### كيفية التدريب :

يمكن أن يبدأ بمناقشة قائمة الواجبات التي تعتبر تفصيلاً لوظيفة المشرف وهي :

- قائمة الواجبات السالفة الذكر ومعرفة ما إذا كانت تشمل حقيقة كل الواجبات وما إذا كان من الممكن الإضافة إليها أو الإنقاص منها
- الواجبات التي يجب أن يقوم بها مدير العمل بنفسه، والتي يمكن أن يعهد بها إلى مساعديه
- الواجبات التي يمكن أن يستعان فيها بالمشرف أو مدير العمل لأدائها
- الواجبات التي يلزم في تأديتها مهارة فنية

#### عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

#### عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

- لكي ينجح أي برنامج تدريبي في منظمة ما ينبغي أن تتوفر فيه النقاط الآتية على سبيل المثال :
- أن يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها
- التعرف على احتياجات العاملين وأخذ رأيهم في برنامج التدريب
- استخدام عامل الإقناع لدفع الموظفين إلى الإقبال على التدريب
- مراعاة استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تتفق مع محتويات البرنامج وأنواعها
- ضرورة وضع نظام تدريبي يكفل تزويد وحدات التدريب بالمدرسين اللازمين

#### معايير تصميم برامج التدريب :

## معايير تصميم برامج التدريب :

- رد فعل المشتركين في برامج التدريب :يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذه البرامج ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج
- التعليم : يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي أكتسبه الفرد خلال البرنامج ،ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب

## معايير تصميم برامج التدريب

- سلوك الفرد في العمل : وينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد وتقييم هذا التغير
  - ناتج الأداء التنظيمي للتدريب : وتقاس فاعلية التدريب هنا بأثرها على النتائج كقياس التكلفة ، وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب
  - والشكاوى وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار للأداء التنظيمي
- & وهذا المقياس يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختبار الأخير لفاعلية التدريب

## التطوع في المؤسسات الاجتماعية

## التطوع في المؤسسات الاجتماعية

### التطوع :

هو ذلك الجهد الذي يبذله أي إنسان من أجل مجتمعه أو من أجل جماعات معينه فيه بلا مقابل واجبات الإدارة إزاء التطوع والمتطوعين

ومن أهم الواجبات المنوطة بالإدارة إزاء التطوع والمتطوعين ما يلي :-

- تحديد الاحتياجات من التطوع التي يراد لها متطوعون
- توصيف الأعمال التي تتطلب متطوعون
- وضع برامج متكاملة لاستخدام المتطوعين

واجبات الإدارة إزاء التطوع والمتطوعين

- ترشيح واختيار المتطوعين المناسبين
- تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين يحصلون من خلاله على مجموعة من المهارات
- متابعة الجهود التي يبذلها المتطوعون أولاً بأول وعمل تقويم عملي موضوعي لها

\* ولكي يتيسر للمؤسسات تحقيق هذا فأنها تعهد بمهمة الإشراف على المتطوعين إلى لجنة متخصصة أو قسم خاص بالمؤسسة تكون مهمته تنظيم وإدارة العمل التطوعي والإشراف عليه

## المحاضرة الثالثة عشر

### إدارة المؤسسات الأهلية

#### عناصر المحاضرة

- الإدارة العامة وإدارة الأعمال
- إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية
- ✓ النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات الإدارة العامة
- ✓ النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات إدارة الأعمال
- ✓ تقييم أداء الإدارة في المؤسسات الاجتماعية
- ✓ المستويات التنظيمية في المؤسسات الاجتماعية
- ✓ توزيع سلطات الإدارة

#### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك عدة أوجه للاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وتتمثل أهم أوجه الاختلاف فيما يلي:

- الإدارة العامة هي إدارة للمؤسسات العامة غير المملوكة للأفراد ، أما إدارة الأعمال فهي إدارة المؤسسات المملوكة للأفراد
- تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية ، في حين تخضع إدارة الأعمال للسلطة العامة
- قد تكون الإدارة العامة ملزمة لأفراد الجمهور ، أما إدارة الأعمال فهي تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتماداً على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة

#### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

- تهدف الإدارة العامة غالباً إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع ، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المشروع
- تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقاً لمبدأ المساواة بين العملاء ، في حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها وفقاً لظروف المصلحة الخاصة
- تتميز مشروعات الإدارة العامة بكونها كبيرة نسبيًا عن مشروعات إدارة الأعمال (المشروعات الخاصة )

#### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

- تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكاً لأفراد المجتمع ، بينما قد تحجب المؤسسة في مجال إدارة الأعمال العديد من البيانات
- تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها بعيداً عن المنافسة ، بينما تلعب المنافسة دوراً هاماً وكبيراً في تحديد مسار واستمرار مؤسسات إدارة الأعمال

#### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

- يحكم مؤسسات الإدارة العامة كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية ، بينما تتسم مؤسسات إدارة الأعمال بمزيد من المرونة ، والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة

- تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط ، بينما نجد إن مؤسسات إدارة الأعمال يحكمها هدف الربح في اتخاذ القرار

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

تزايدت الحاجة في المجتمعات الإنسانية إلى الإدارة والمديرين بعد أن كبر حجم تلك المؤسسات ، وأصبحت الأمور أكثر تعقيداً ، فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على آلاف العاملين ، وتستخدم الآلات الضخمة التي تتكلف الكثير ، وبذلك أصبح من المهم جداً سلامة عملية اتخاذ القرار وحسن تحديد الأهداف ويتطلب ذلك وجود الإدارة التي هي مسؤولة عن كل ذلك

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

- تعتبر العمليات الإدارية ضرورية لقيام المؤسسات الاجتماعية ، وإدارة المؤسسات الاجتماعية تدخل في إطار الجهود العلمية التي ينبغي إن تبذل حتى تحقق المؤسسات الاجتماعية أهدافها
- وتعد إدارة المؤسسات الاجتماعية مجالاً ثالثاً يقع بين إدارة الأعمال والإدارة العامة وهذا النوع من الإدارة (إدارة المؤسسات الاجتماعية) يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتم في المؤسسات الاجتماعية ، والجمعيات الخاصة بالرعاية الاجتماعية ، كما يشمل أوجه النشاط الإداري في المنظمات المهنية المختلفة

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات الإدارة العامة

وتختلف أوجه النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإداري في الإدارة العامة من حيث الهدف:

- أن الإدارة العامة تهدف إلى أداء خدمات عامة لجميع أفراد المجتمع
- أما المؤسسات الاجتماعية فتهدف إلى أداء خدمة لفئات خاصة من المواطنين

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات إدارة الأعمال

وتختلف أوجه النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإداري في مؤسسات إدارة الأعمال من حيث الهدف:

- أن مؤسسات إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الأرباح و لاتسعى لتقديم خدمات عامة أو خاصة بفئة معينة
- أما المؤسسات الاجتماعية فهي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح بالمفهوم العام ، كما أنها تهدف إلى تقديم خدمات لفئات خاصة من المواطنين

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

تقييم أداء الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

- يمكن التعرف على مدى نجاح الإدارة في المؤسسات الاجتماعية عن طريق:

- رضا المنتفعين من خدمات المؤسسة
- رضا المنتفعين عن أعضاء مجلس الإدارة
- رضا المنتفعين عن قرارات الجمعية العمومية

#### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

## - المستويات التنظيمية في المؤسسات الاجتماعية

تتكون المؤسسات الاجتماعية من ثلاث مستويات وهي:

➤ الجمعية العمومية

➤ مجلس الإدارة

➤ اللجان المختلفة

### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

- توزيع سلطات الإدارة

- تتوزع سلطات الإدارة بين مختلف المستويات التنظيمية على النحو التالي

• الإدارة ليست مقصورة على من هم في قمة التنظيم الإداري ، أو الذين هم في قمة الهرم الإداري أو الهرم التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية

• أن وظائف الإدارة لا يمارسها فقط أعضاء الجمعية العمومية بل يمارسها كل الأعضاء في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة

( التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر )

### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

- توزيع سلطات الإدارة

• يشارك أعضاء مجلس الإدارة والمدير المنفذ الذي يتم تعيينه من قِبل مجلس الإدارة في إدارة المؤسسة

• يستمد المدير المنفذ دوره الإداري من مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً عن تنفيذ أهداف المجلس وقراراته

### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

- توزيع سلطات الإدارة

• يشارك أعضاء اللجان في القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة

• يتزايد النشاط الإداري كلما صعدنا إلى قمة الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية

• يقل النشاط الإداري كلما هبطنا إلى قاع الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية

• ربما يكون النشاط الإداري عبارة عن شكاوي أو مقترحات ينتج عنها قرارات إدارية تصدر من قمة التنظيم

## المحاضرة الرابعة عشر

تنظيم المؤسسات الاجتماعية

عناصر المحاضرة

تنظيم المؤسسات الاجتماعية

- مقدمه
- الجمعية العمومية
- مجلس الإدارة
- اللجان
- شروط العضوية
- أنواع العضوية

مقدمه

لكي تستمر المؤسسة الاجتماعية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها لابد من تنظيم يعطيها الشخصية اللازمة لمباشرة أعمالها ، ويُعرف هذا التنظيم باللائحة الأساسية للمؤسسة

وتتضمن اللائحة الأساسية للمؤسسة

- اسم المؤسسة
- تاريخ إنشاء المؤسسة
- نطاق عمل المؤسسة الجغرافي
- أهداف المؤسسة
- الأسلوب المتبع في إدارتها
- طريقة تعديل اللائحة الأساسية
- طريقة حل المؤسسة

الجمعية العمومية

وتتكون الجمعية العمومية من جميع العاملين الذين أوفوا بجميع الالتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام الجمعية ، وتقوم الجمعية العمومية بالاختصاصات التالية

- مناقشة التقرير السنوي المقدم من مجلس الإدارة عن نشاط المؤسسة
- اعتماد الحساب الختامي
- اعتماد مشروع الميزانية للعام التالي

## مجلس الإدارة

ويقوم مجلس الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بالاختصاصات الآتية:

- ✓ وضع السياسة العامة للمؤسسة
- ✓ وضع البرامج المُنفذة لهذه السياسات
- ✓ الإشراف على نواحي التمويل والحسابات
- ✓ تقويم أعمال المؤسسة والتأكد من أنها تقابل حاجات أساسية من حاجات المجتمع

## مجلس الإدارة

اختصاصات مجلس الإدارة:

- ✓ تعيين المدير المنفذ الذي يوكل إليه تنفيذ برامج النشاط بالمؤسسة في حدود الميزانية المعتمدة وما يصدره مجلس الإدارة من قرارات
- ✓ دعوة الجمعية العمومية للانعقاد
- ✓ الموافقة على التقرير السنوي عن نشاط المؤسسة والذي يعرض على الجمعية العمومية
- ✓ الموافقة على الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية والذي يعرض على الجمعية العمومية

## مجلس الإدارة

اختصاصات مجلس الإدارة:

- الموافقة على مشروع الميزانية عن السنة المالية التالية الذي يعرض على الجمعية العمومية
- اختيار أعضاء اللجان وتحديد اختصاصات اللجان وأعمالها
- الإشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم وتحديد اختصاصاتهم

## اللجان

واللجان عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم لبحث أو إصدار قرارات وتوصيات في الموضوعات التي تُقدم لها عن طريق مجلس الإدارة

## أنواع اللجان

لجان استشارية ويقتصر عملها على إصدار التوصيات في المسائل التي تُقدم إليها ، وهي بطبيعتها لجان مؤقتة مهمتها الدراسة وإبداء الرأي

## اللجان

أما النوع الثاني من اللجان فهي اللجان التنفيذية التي يزودها مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرار وتنفيذها ويشترط في هذه اللجان:

- ألا يزيد أعضاء اللجنة عن العدد الذي يجعل من المناقشة بين أعضائها أمراً صعباً
- أن يمثل بداخلها كل التخصصات المطلوبة



## اللجان

- تشكيل اللجان
- ويختلف تشكيل اللجان باختلاف الهيئات الاجتماعية فبعضها يمنح مجلس الإدارة حرية اختيار اللجان المختلفة
- وفي بعض الهيئات يعين مجلس الإدارة المسئول عن اللجنة ويقوم هذا المسئول باختيار أعضاء اللجنة
- وفي بعض المؤسسات يُمنح الحق في اختيار المسئول عن اللجنة وأعضائها لمن يفوضه مجلس الإدارة ، بشرط طرح هذه الأسماء على مجلس الإدارة لاعتمادها

## شروط العضوية

### - شروط العضوية

تحدد لائحة النظام الأساسي شروطاً معينة للعضوية ، وبعض الشروط الأخرى التي يتطلبها نظام المؤسسة ومن بين هذه الشروط بعض الشروط المالية مثل تحديد قيمة الاشتراك ، وتوافر مؤهلات خاصة مثل اشتراط مؤهل معين، وشروط أخرى ترتبط بطبيعة كل مؤسسة

### أنواع العضوية

#### - أنواع العضوية

أما عن أنواع العضوية داخل المؤسسات الاجتماعية فهناك عدة أنواع وهي:

#### ١- العضو العامل

وهو العضو الذي اشترك في تأسيس المؤسسة الاجتماعية ، منذ إنشائها، أو تقدم بطلب للالتحاق بها وتم قبول عضويته من قبل مجلس إدارة المؤسسة ، ويجب أن يكون العضو العامل قد أوفى بجميع التزاماته تجاه المؤسسة وفقاً لنظامها الأساسي ، وللعضو العامل حق حضور الجمعية العمومية

### أنواع العضوية

#### ٢- العضو المنتسب

والعضو المنتسب هو الذي لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة ، ولذلك يتمتع هذا العضو بنشاط وخدمات المؤسسة أو جانب منه فقط طبقاً لما تنص عليه اللائحة ، ولكن هذا العضو ليس له حق حضور الجمعية العمومية ، ويدفع العضو المنتسب اشتراكاً يقل في قيمته عن الاشتراك الذي يدفعه العضو العامل

### أنواع العضوية

#### العضو الفخري

وهو العضو الذي تمنحه المؤسسة عضويتها نظير ما قدمه من خدمات أدبية ومادية للمؤسسة وهذه الخدمات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ، وليس من حق العضو الفخري حضور الجمعية العمومية، وللعضو الفخري حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة

### أنواع العضوية

#### العضو الزائر

وهو العضو الذي يؤمن برسالة المؤسسة الاجتماعية ، وما توديه من أعمال وخدمات، ويرغب في أن يتعرف على أعمال المؤسسة ، إلا أنه لا يتمكن من ممارسة أي نشاط بالمؤسسة نظراً لأنه لا يقيم بالمنطقة التي تزاوّل بها المؤسسة نشاطها

أنواع العضوية

الانسحاب من المؤسسة

ويجوز لكل عضو أن ينسحب من المؤسسة الاجتماعية في أي وقت ما لم يكن قد تعهد بالبقاء في المؤسسة لوقت محدد

انتهى محتوى المحاضرات متمنيا للجميع النجاح .

## هنا اسئلة مراجعه من طلبة كثر اجتهدت الاخت ((رنو)) بتنزيلها بأحد مواضيعها .

### مراجعة إدارة المؤسسات الاجتماعية

- ١- الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها بطريقة علمية ..
  - الادارة
  - الادارة في الخدمة الاجتماعية
  - السياسة الاجتماعية
- ٢- الادارة ..... لان لها موضوع ومنهج تدرس به هذه الموضوعات..
  - علم
  - فن
  - كلاهما
- ٣- الادارة ..... لأن العاملين بالادارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الابداع..
  - علم
  - فن
  - كلاهما
- ٤- عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين لإيجاد توافق قائم على التعاون وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية، تعريف .... لإدارة المؤسسات الاجتماعية ..
  - هيلين بيفرز
  - الكساندر لوك
  - اولين جونسون
- ٥- عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط ، تعريف .... للادارة ..
  - هيلين بيفرز
  - الكساندر لوك
  - اولين جونسون
- ٦- المنظمات الاجتماعية التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية نتاج ..
  - فردي
  - أسري
  - مجتمعي
- ٧- من مسؤوليات إدارة المؤسسات الاجتماعية الأساسية ..... والتي تفرض تجنب الإدارة ما قد يؤدي إلى أتلاف البيئة و مساعدتها لتحسين البيئة ..
  - مشاكل الندرة
  - صلاح البيئة و صيانتها
  - كل ما ذكر
- ٨- المؤسسات الاجتماعية مسؤولة عن انعكاس قراراتها على..
  - المستقبل
  - الحاضر
  - الماضي
- ٩- من مسؤوليات إدارة المؤسسات الاجتماعية الأساسية ..

- التغير الاجتماعي
- التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجي
- كلاهما

١٠- قيام المنظمة يكون بسبب ..

- الإيفاء بحاجة معينة
- تحقيق هدف في المجتمع
- كلاهما

١١- هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الرئيس للمنظمة ..

- الإدارة
- الموظفين
- السياسة

١٢- يعتبر وجود أي مؤسسة إجتماعية ..

- هدف بحد ذاته
- تحقيق هدف في المجتمع
- ليس لها أهداف

١٣- الفكر الاقتصادي يحدد عناصر الإنتاج في ..

- الطبيعية
- العمل
- رأس المال والتنظيم والإدارة

١٤- ..... كوظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة ..

- الإدارة
- السياسة
- البحث

١٥- القدرة على تفعيل الإنتاج..

- الإدارة
- السياسة
- الندرة

١٦- ظاهرة تعنى أن الموارد المتاحة في أي مجتمع من حيث النوعية والكم غير كافية لإشباع احتياجات المجتمع...

- الإدارة
- السياسة
- الندرة

١٧- يرى ..... أن الندرة هي التي تعطي للسلع قيمتها التبادلية...

- الاجتماعيون
- الإداريون
- الإقتصاديون

١٨- الندرة ظاهرة ..... أي تختلف من مجتمع لآخر إلى أخرى..

- عامة
- نسبية
- محورية

- ١٩- سبب أساسي في فناء الإدارة..
- التلوث البيئي
  - الندرة
  - قلة الاجتماعات
- ٢٠- سمة للعصر الحديث بسبب نفاذ الموارد القابلة للنفاذ ..
- الإدارة
  - الندرة
  - السياسة
- ٢١- من أسباب الندرة في الموارد ..
- التلوث البيئي
  - الزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم
  - كلاهما
- ٢٢- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية أي لا تمارس إلا في ..
- المؤسسات الحكومية
  - المؤسسات الأهلية
  - كلاهما
- ٢٣- لا يمارس الأخصائي الاجتماعي دورة إلا ضمن مجموعة من الأدوار ولكي ينجح لابد أن يتعرف على .....
- العمليات الإدارية في المنظمة وبنائها التنظيمي ومسئولياتها..
- إيدولوجية
  - ميكانيزمات
  - كاريزما
- ٢٤- لا يمارس الأخصائي الاجتماعي دورة إلا ..
- ضمن مجموعة من الأدوار
  - دور وحيد فقط
  - دور متبادل بينه وبين الحالات
- ٢٥- تقوم المؤسسات الاجتماعية .....
- الموجودة في المجتمع بالنصيب الأكبر في توفير الرعاية الاجتماعية ..
- الحكومية
  - الأهلية
  - الشبه رسمية
- ٢٦- تقوم .....
- بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية..
- وزارة العدل
  - المؤسسات الحكومية
  - مراكز الإشراف الدوري
- ٢٧- تقوم المؤسسات .....
- برسم السياسات وتترك للمؤسسات الأهلية التنفيذ..
- الحكومية
  - الأهلية
  - الشبه رسمية
- ٢٨- تقوم المؤسسات الحكومية برسم السياسات وتترك للمؤسسات .....
- التنفيذ..

- الحكومية
- الأهلية
- الشبه رسمية

٢٩- تمويل المؤسسات الحكومية من خلال..

- التمويل الخارجي
- الحكومة
- التبرعات

٣٠- تمويل المؤسسات الأهلية من خلال..

- التمويل الخارجي
- الحكومة
- التبرعات

٣١- تحدد السياسات العامة للمؤسسات الحكومية القرارات والتشريعات الحكومية...

- السياسات العامة
- الجمعيات العمومية
- مجلس الإدارة السياسات العامة

٣٢- تحدد ..... للمؤسسة الأهلية كل القرارات والتشريعات ..

- السياسات العامة
- الجمعيات العمومية
- مجلس الإدارة السياسات العامة

٣٣- يحتل الأخصائي موقع ..... في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ..

- هامشي
- رئيسي
- فرعي

٣٤- ..... أساليب إدارة المؤسسة الأهلية وطرق العمل بها وأساليب اختيار العاملين فيها عن المؤسسات الحكومية..

- تختلف
- تتفق
- تتشابه

٣٥- تعتبر المؤسسات الأكثر مرونة في الإدارة ..

- المؤسسات الحكومية
- المؤسسات الأهلية
- المؤسسات الشبه رسمية

٣٦- تخضع المؤسسات الحكومية إلى ..

- قواعد ونظم و قوانين
- تضع لوائحها و نظمها بنفسها
- كلاهما

٣٧- النظم و الواجح داخل المؤسسات الأهلية يضعها ..

- الحكومة
- المؤسسة الاهلية نفسها
- كلاهما

٣٨- الأخصائي الاجتماعي لا يشارك في اتخاذ القرار بشأن تعديل نظم و لوائح المؤسسات ...

- صح
- خطأ

٣٩- تعتبر الإدارة المعاصرة بالأهداف ..

- نظرية
- منهج أو أسلوب أو طريقة
- كلاهما

٤٠- الإدارة ..... تبصير بكل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسئوليات..

- العملية
- بالأهداف
- النظرية

٤١- أسلوب الإدارة الذي يمزج بين جهود الأفراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها على أن يسير عملهم بدرجة عالية من الإنجاز وبدون تضارب على أساس العمل الفرقي وإحلال الرقابة الذاتية بدلاً من الخارجية ..

- الإدارة بالأهداف
- الإدارة العملية
- الإدارة العقلية

٤٢- الإدارة بالأهداف تتبع اشتراك المرؤسين مع رؤساءهم في وضع الأهداف..

- اشتراك
- عدم اشتراك
- متابعة

٤٣- السمة الغالبة في المشروعات الحديثة..

- العمومية
- التخصص
- الاشتراك

٤٤- الإقلال من الرقابة الخارجية على العامل لتشجيع الرقابة الذاتي من ... للإدارة بالأهداف..

- متطلبات
- الاسس التطبيقية
- خصوصيات

-٤٥

٤٦- تقوم الإدارة بالنهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب في سبيل رفع ..

- مستوى التقنية
- مستوى الاداء
- مستوى العلاقات

٤٧- تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك ولكل منهم دور ومسئولية ..

- الإدارة
- التقييم
- المنظمة

٤٨- مجموعة من الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية ويستخدمون موارد أساسية (طبيعية وبشرية) لتحقيق أهداف (فردية أو جماعية أو مجتمعية) عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية وذلك بإجراءات خاصة وفي ظروف طبيعية واجتماعية، المنظومة كما يراها ..

- هيلين بيفرز
- الباحثين في جامعة بيل بأمریکا
- أولين جونسون

٤٩- الخصائص المميزة للمنظمة والفرد تؤدي إلى الفكرة الأساسية لعملية..

- التعبير
- التفسير
- الاندماج

٥٠- يرون المنظمات بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ومن خلال هذا فهي تؤثر على سلوكهم وشخصياتهم وهم يؤثرون على بعضهم البعض ..

- السلوكيين
- المهتمين بالناحية البنائية
- المهتمين بالنواحي البيئية

٥١- كلما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق أهدافها..

- صح
- خطأ

٥٢- يرون المنظمة أداة لتحقيق أهداف معينة و بنیان هادف و نسق اجتماعي له وظائفه..

- المهتمين بالناحية البنائية
- السلوكيين
- المهتمين بالبيئة

٥٣- للإدارة ثلاث مستويات هي ..

- عليا
- الوسطى
- التفذيذة

٥٤- يهتم مؤيدو اتجاه ..... بمستويات العمل وجماعته و تدرج السلطة ودراسة المتغيرات التحليلية ..

- المهتمين بالناحية البنائية
- السلوكيين
- المهتمين بالبيئة

٥٥- الأفراد في بناء المنظمات دائمي التفسير لسلوكهم من وجهة نظر ..

- المهتمين بالناحية البنائية
- السلوكيين
- المهتمين بالبيئة

٥٦- ينظر أصحاب النظرية ..... إلى المنظمة على أنها كيان داخل كيان آخر أوسع وأن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيئة إنما هو خط اعتباري يمحي في بعض الأحيان ..

- التقليدية
- السلوكية
- البيئية



٥٧- المنظمات التي لا تتفاعل مع المؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح غريبة فيها ، ومن ثم تفقد أهم مقومات وجودها وهو ..

- الاستجابة لاحتياجات البيئة
- تنظيم البيئة
- تنظيم الافراد

٥٨- استمرار المنظمة في المجتمع يتوقف أساساً على ..

- مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية
- مدى توفيق المنظمة في القيام بأعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباع لتلك الحاجات الاجتماعية
- كلاهما

٥٩- تتأثر أهداف المنظمة وخططها وأساليبها ونتائجها بـ ..

- الحاجات الاجتماعية
- الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة
- نوع المنظمة

٦٠- هناك تلازم بين حركية المنظمة وبين حركية المجتمع ..

- صح
- خطا

٦١- المنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل ..

- سلبي
- إيجابي
- لا تظهر إستجابة

٦٢- المنظمة كما يرى المهتمين بالبيئة في حاجة ضرورية إلى ..

- حساسية فائقة باحتياجات البيئة
- تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات
- كلاهما

٦٣- تؤثر المنظمة على أفكار العاملين وتنمي شخصياتهم من خلال سياسة ..

- الأجور
- الحوافز
- الإشراف

٦٤- تصبح المنظمة بلا روح إذا لم تتوفر ..

- الامكانيات المادية
- اهتمام العاملين
- فاعلية الادارة

٦٥- تتحقق فاعلية الادارة من خلال ..

- الاتصالات (من المنظمة إلى البيئة ، ومن البيئة إلى المنظمة)
- الاجتماعات
- الحوافز

٦٦- من مميزات المنظمة الناجحة ..

- تسعى إلى تحقيق التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع وزيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة
- تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه

- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والتوجيه
- ٦٧- تقرره الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة وتعليماتها والنظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوزع أدوارهم واختصاصاتهم وسلطاتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقييم العاملين وترقيتهم..
  - التنظيم الرسمي
  - التنظيم غير الرسمي
  - كلاهما
- ٦٨- يشمل جماعات العمل وما لها من انطباعات وعلاقات وتسمى العلاقات غير الرسمية..
  - التنظيم الرسمي
  - التنظيم غير الرسمي
  - كلاهما
- ٦٩- الوضع الأمثل للتنظيم يتمثل في ..
  - الرسمي
  - غير الرسمي
  - توافق الرسمي مع غير الرسمي
- ٧٠- طرق العمل الفنية والآلات المستخدمة لأداء العمل حسب تخصص المنظمة . .
  - المنظمة
  - الإدارة
  - الادوات و التكنولوجيا
- ٧١- العقل الذي يقود النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحكم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات لتحقيق الأهداف ومراقبة سير العمل وتقييم النتائج ..
  - المنظمة
  - الإدارة
  - الادوات و التكنولوجيا
- ٧٢- يجب أن تكون المنظمة ..... في إجراءاتها التنظيمية (بدون إحداث فوضى) لصنع القرار ..
  - مرنة
  - صارمة
  - غير ملتزمة
- ٧٣- يجب أن تشارك المنظمة ..... الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والمقبولين منها .
  - القادة الرسميين
  - القادة شبه الرسميين
  - كلاهما
- ٧٤- حدد سبع وظائف للإدارة ((التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - التسجيل - التمويل)) ..
  - فايول
  - جوليك
  - الكساندر
- ٧٥- وظائف القائد الإداري (( التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة )) كما يرى ..
  - فايول
  - جوليك
  - الكساندر

٧٦- مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة..

- التنظيم
- وظائف الإدارة
- التخطيط

٧٧- يقصد به كل ما يحدد مقدما وما سوف يتم عمله ..

- الإدارة
- الأهداف
- التخطيط

٧٨- عملية رسم السياسة العامة للمشروع على ضوء الحقائق والبيانات التي جمعها..

- الإدارة
- الأهداف
- التخطيط

٧٩- تختص ..... بوضع السياسة العامة للدولة ..

- الحكومة
- مجلس الأمن
- السلطة الادارية

٨٠- تختص ..... بوضع البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة..

- الحكومة
- مجلس الأمن
- السلطة الادارية

٨١- من شروط الخطة الجيدة ..... إجراءات التنفيذ ..

- توضيح
- تغفل
- تسر

٨٢- من شروط الخطة الجيدة .... الخطة طرق وأساليب التنفيذ ..

- توضيح
- تغفل
- تسر

٨٣- تتطلب القيام بجهود مكثفة ومركزة في البحث العلمي و جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي يُخطط لها و تحديد الموقف الحالي للموارد والإمكانات الاقتصادية و تتطلب دراسة النشاط الإنساني في المجتمع و دراسة أنماط الاستهلاك والإدخار ومعدلات الزيادة السكانية ..

- صياغة الخطة
- إعداد الخطة
- إقرار الخطة

٨٤- هي عمليات تحليلية للموقف الراهن تحتوي على خطوات جمع المعلومات عن المشكلة التي يخطط لها وعلاقتها بالمجتمع الذي توجد فيه وكذا الموقف الحالي للموارد..

- صياغة الخطة
- إعداد الخطة
- إقرار الخطة

٨٥- المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على أعلى مستوى حول ما سيتم تنفيذه في المستقبل وتقع هذه المهمة على عاتق المسؤولين عن اتخاذ القرار بالمؤسسة ..

- صياغة الخطة
- إعداد الخطة
- إقرار الخطة

٨٦- يقوم بمهمة إقرار الخطة ..

- المجلس البلدي
- الحكومة
- مراكز اتخاذ القرار في المنظمة أو المجتمع المحلي

٨٧- الهدف من ..... تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الإغراض أو الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ويتم فيها اتخاذ القرار حول كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف..

- صياغة الخطة
- إقرار الخطة
- تنفيذ الخطة

٨٨- تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعة في الخطة باستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة..

- صياغة الخطة
- إقرار الخطة
- تنفيذ الخطة

٨٩- يدور الاهتمام في هذه المرحلة حول إصدار القرارات التي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق أهدافه..

- صياغة الخطة
- إقرار الخطة
- تنفيذ الخطة

٩٠- يتم في هذه المرحلة تحديد المدخلات والمخرجات بشكل واقعي يمكن قياسه..

- صياغة الخطة
- إقرار الخطة
- تنفيذ الخطة

٩١- يقوم المخطط في هذه المرحلة بتقرير الاستراتيجيات المستخدمة و عمل الموازنة بين الموارد والامكانيات ..

- صياغة الخطة
- إقرار الخطة
- تنفيذ الخطة

٩٢- المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ وتعتمد على التسجيل وكتابة التقارير وهدفها النهائي مقارنة النتائج مع الأهداف الموضوعة منذ البداية..

- صياغة الخطة
- التقويم
- التنفيذ

٩٣- يشمل التكوين الداخلي للمنظمة ..

- التنظيم الرسمي
- التنظيم غير الرسمي

## - الأدوات والتكنولوجيا

- ٩٤- عدم الرضا عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة ..  
- صح  
- خطأ
- ٩٥- يجب أن يشارك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تساعد في علاج مشكلاته ..  
- صح  
- خطأ
- ٩٦- أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصال وسير الإجراءات التنفيذية ..  
- نظريات التنظيم  
- التنظيم الإداري  
- التوافق
- ٩٧- يطلق على التنظيم الذي تحدده الإدارة العليا مسمى التنظيم ..  
- الإداري  
- الرسمي  
- غير الرسمي
- ٩٨- التنظيم ..... هو الذي ينشأ نتيجة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية والتي لا ينص عليها التنظيم الرسمي ..  
- الإداري  
- الرسمي  
- غير الرسمي
- ٩٩- ..... بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يعطي للمنظمة فاعليتها ويدفعها لتحقيق أهدافها ، وانعدامه يعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ..  
- التوافق  
- عدم التوافق  
- التحادث
- ١٠٠- يشير إلي إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليها من تقسيمات داخلية تحدد ..  
- نظريات التنظيم  
- التنظيم الإداري  
- التوافق
- ١٠١- التنظيم الإداري جهاز يحدده ..... في حالة المؤسسات الحكومية ..  
- القانون  
- لائحة النظام  
- كلاهما
- ١٠٢- التنظيم الإداري جهاز يحدده ..... في حالة الهيئات الأهلية ..  
- القانون  
- لائحة النظام  
- كلاهما
- ١٠٣- محور النظرية ..... هو الإنسان ..

- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٤- يعتبر إيلتون مايو أول رواد النظرية ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٥- النظرية ..... هي النظرية التقليدية المستحدثة ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٦- هناك خطوط رسمية محددة للاتصالات في النظرية ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٧- على جميع الأعضاء أن يتسمون بالرشد وعليهم تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك كما ترى النظرية ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٨- التنظيم لا يتأثر بالبيئة المحيطة وكل النشاط في المؤسسة يتم عن طريق الأفراد في النظرية ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٠٩- تعتبر أساسا للأيدولوجية الحديثة في التنظيم ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١٠- يطلق على ..... نموذج الآلة ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١١- نظرت إلى العاملين في المنظمة باعتبارهم آلات وتجاهلت العنصر البشري و اعتبرت العمال وحدات تتحرك ألياً ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١٢- في ..... أن من واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة أو العمل الذي يكلف به..

- النظرية التقليدية
- النظرية الانسانية
- النظرية الحديثة
- ١١٣ نظرت للعامل على أنه سلعة يمكن شراؤها أو التخلص منها وفقاً لرغبة الإدارة
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١٤ ..... اهتمت بالعائد المادي وفصلت بين الوظيفة والإنسان ..
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١٥ ..... وترى انه على العاملين أن يتكيفوا مع حاجات التنظيم، وتستغني المنظمة عن من يعجزون عن ذلك ..
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١١٦ يعد نموذج ..... في الإدارة من النماذج التقليدية ..
  - فريدريك تايلور
  - هوثورن
  - التون مايو
- ١١٧ نادي بضرورة تقسيم العمل الإشرافي ووضع محددات للأداء وركز على تقسيم العمل وزيادة الإنتاج
  - ..
  - فريدريك تايلور
  - هوثورن
  - التون مايو
- ١١٨ ظهرت ..... مبادئ للتقليديين في الإدارة ..
  - خمس
  - اربع
  - ثلاث
- ١١٩ من السمات الاساسية للنظرية التقليدية في الإدارة ..
  - المشاركة
  - قلة التنظيم
  - وحدة التنظيم
- ١٢٠ يطبق التنظيم في النظرية التقليدية أساليب للإشراف تقوم على استخدام..
  - المشورة
  - السلطة والنفوذ
  - التسلسل اللانظامي
- ١٢١ من المبادئ التي تطبقها النظرية التقليدية ..
  - مبدأ التنسيق و مبدأ التسلسل الإداري

- المبدأ الوظيفي ومبدأ المشورة والتنفيذ
- كل ما ذكر
- ١٢٢- تهتم النظرية الانسانية بـ ..
  - الفرد
  - الجماعة
  - كلاهما
- ١٢٣- من رواد النظرية الانسانية ..
  - فريدريك تايلور
  - هوثورن
  - التون مايو
- ١٢٤- أثبتت تجارب هاوثورن أن السبب في زيادة الكفاءة الإنتاجية..
  - الظروف والدوافع الخارجية
  - ارتفاع الروح المعنوية بين العمال
  - كلاهما
- ١٢٥- العامل الحاسم في زيادة القدرة الإنتاجية كما ترى تجارب هاوثورن هو..
  - العوامل الاجتماعية والنفسية
  - العوامل المادية
  - كلاهما
- ١٢٦- تهتم هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون مركزاً لاتخاذ القرار سواء كان من الرؤساء أو المرؤوسين ..
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٢٧- قام العالم ..... بتجربة هوثورن ..
  - فريدريك تايلور
  - هوثورن
  - التون مايو
- ١٢٨- ( ..... ) الذي يضع الوظيفة ويؤثر في النظرية الإنسانية ..
  - الفرد
  - الجماعة
  - كلاهما
- ١٢٩- (الفرد) الذي يضع الوظيفة ويؤثر في النظرية ..
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٣٠- تهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي..
  - النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة



- ١٣١- ..... تهتم بالتعاملات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة والتي ينشأ عنها التنظيم غير الرسمي..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٣٢- يعتبر محور العملية الادارية ..
- التنظيم
  - التنسيق
  - اتخاذ القرارات
- ١٣٣- تقوم على المفاهيم الإدارية التالية ١- القيادة الإدارية ٢- واتخاذ القرارات ٣- والتخطيط ٤- والاتصالات ٥- والرقابة ..
- النظرية التقليدية
  - النظرية الانسانية
  - النظرية الحديثة
- ١٣٤- الأهداف - وحدة الأمر - التقسيم ( تقسيم العمل) - تفويض السلطة - نطاق التمكن - المسؤولية - التنسيق ، تمثل ..
- الخطة
  - خطوات التنظيم
  - عناصر التنظيم الاداري
- ١٣٥- الغايات المطلوب الوصول إليها ولا يكمن تصور مجرد أي جهد جماعي دونها ..
- وحدة الامر
  - الأهداف
  - التقسيم
- ١٣٦- لا يكمن تصور أي جهد جماعي دون ..
- وحدة الامر
  - الأهداف
  - التقسيم
- ١٣٧- يجب أن يتوفر في الأهداف أن تكون ..
- واضحة و مفهومة
  - عملية و قابلة للقياس
  - كل ما ذكر
- ١٣٨- وتقسم الأهداف إلى..
- قصيرة المدى
  - بعيدة المدى
  - كلاهما
- ١٣٩- ..... تمثل نقطة وصول..
- الأهداف
  - الامال
  - كلاهما

- ١٤٠- ..... هي مجرد رغبات..  
 - الاهداف  
 - الامال  
 - كلاهما
- ١٤١- الأهداف المرحلية الخاصة بمرحلة من المراحل أو وحدة من الوحدات في فترة زمنية قصيرة الأجل ..  
 - الأهداف العامة الإستراتيجية  
 - الأهداف الآجلة  
 - الاهداف النسبية
- ١٤٢- أهداف بعيدة المدى و تعبر عنها السياسة العامة ..  
 - الأهداف العامة الإستراتيجية  
 - الأهداف الآجلة  
 - الاهداف النسبية
- ١٤٣- تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية و تُنسق بين مجهودات الأفراد ..  
 - الخطة  
 - الاهداف  
 - وحدة الامر
- ١٤٤- تساعد الأهداف في وضع خطة ..  
 - ناقصة  
 - مركزية  
 - متكاملة
- ١٤٥- تعتبر الأهداف دافع لكل فرد للقيام بالعمل و تساعد في عملية الرقابة ..  
 - صح  
 - خطأ
- ١٤٦- تفيد ..... في أنها تساعد المديرين في اتخاذ قرارات جديدة في المسائل المتشابهة ..  
 - السياسة العامة  
 - الأهداف  
 - الادارة
- ١٤٧- تعد ..... وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول للأهداف الموضوعية ..  
 - السياسة العامة  
 - الأهداف  
 - الادارة
- ١٤٨- أصبح اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التي يهتم بها علماء الإدارة والتنظيم..  
 - صح  
 - خطأ
- ١٤٩- أن تكون الأهداف ..... أي يمكن تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة ..  
 - محدودة  
 - واقعية ومعقولة  
 - تفق مع حاجات البيئة

- ١٥٠ - الاستقرار النسبي للاهداف يعني ..  
 - جمود السياسة العامة  
 - وجود المرونة الكافية التي تسمح بمراجعتها  
 - كلاهما
- ١٥١ - المحاسبة على إنجاز الواجبات على وجه مرض أو طبقاً للمستويات الموضوعية لها سواء من حيث الكمية أو النوع أو وقت الانتهاء ..  
 - وحدة الامر  
 - التنسيق  
 - المسئولية
- ١٥٢ - يجب أن تتعادل السلطة التي تمنح للموظف مع مسئولية ..  
 - صح  
 - خطأ
- ١٥٣ - اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات بشأن الواجبات التي يقوم يكلف القائم بالوظيفة بإنجازها ..  
 - وحدة الامر  
 - التنسيق  
 - تفويض السلطة
- ١٥٤ - يجب أن يتلقى الموظف تعليماته من ..  
 - عدة أشخاص  
 - المدير و المشرف فقط  
 - شخص واحد يكون مسئول عنه مباشرة
- ١٥٥ - ..... في المؤسسة الاجتماعية هي المهمة الكبرى في ربط أجزاء العمل ببعضها ببعض كي تضمن تعاون الجميع وتوجيه قواهم في اتجاه واحد نحو تحقيق الهدف ..  
 - وحدة الامر  
 - التنسيق  
 - التفويض
- ١٥٦ - مهمة التنسيق ..... في التنسيق مع المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ..  
 - داخل المؤسسة  
 - بين مختلف ادارات المؤسسة  
 - خارج المؤسسة
- ١٥٧ - التنسيق ..... التنسيق بين مختلف إدارات المؤسسة ..  
 - داخل المؤسسة  
 - الافقي  
 - خارج المؤسسة
- ١٥٨ - التنسيق ..... بين المستويات الإدارية المختلفة ..  
 - الراسي  
 - بين مختلف ادارات المؤسسة  
 - الافقي
- ١٥٩ - الإعلان الصريح للاهداف يكون على..... لتكون معروفة أمام جميع العاملين ..

- خارج نطاق المؤسسة
- للإداريين فقط
- كافة المستويات الإدارية والوحدات المتعددة
- ١٦٠- يكون تسلسل الاهداف قصيرة المدى على الشكل ..
  - من أعلى إلى أسفل
  - من الفرعية إلى الجزئية الفرعية لكل الوحدات
  - كل ما ذكر
- ١٦١- يوجد ثلاث مستويات للعاملين تتحقق من خلالهم الأهداف..
  - الإدارة العليا
  - الإدارة الوسطى
  - الإدارة المباشرة ( المشرفون )
- ١٦٢- تعمل .....على تحقيق الأهداف في إطار السياسة العامة للمؤسسة وتشترك في التخطيط طويل المدى ..
  - الإدارة العليا
  - الإدارة الوسطى
  - الإدارة المباشرة ( المشرفون )
- ١٦٣- تشارك ..... في اتخاذ القرارات التنفيذية طبقا للسياسة العامة للمؤسسة وتهتم أكثر بالأداء اليومي وبمتابعة التنفيذ وتقدم تقارير يومية للإدارة العليا ..
  - الإدارة العليا
  - الإدارة الوسطى
  - الإدارة المباشرة ( المشرفون )
- ١٦٤- تشمل ..... على الوظائف التي لها اتصال مباشر بالميدان ، ويختص شاغلوا وظائف هذا المستوى بأعمال التنفيذ اليومي في إطار أهداف وسياسات المنظمة ...
  - الإدارة العليا
  - الإدارة الوسطى
  - الإدارة المباشرة ( المشرفون )
- ١٦٥- يراعى عند توزيع الأعمال على العاملين ان يوكل إلى الموظف العمل الذي يستطيع أن ينهض به..
  - صح
  - خطا
- ١٦٦- يعمل الموظفون في مهام متماثلة تقريبا في المنظمات ..
  - المنظمات الكبيرة
  - المنظمات الصغيرة
  - المؤسسات المتخصصة
- ١٦٧- كلما توافر أصحاب الخبرة والمران كلما زادت ..... المؤسسة ..
  - كفاءة
  - هبوط
  - عدم توازن
- ١٦٨- كلما وصلنا إلى الأقسام ..... داخل المؤسسة كلما ساعد ذلك في الحصول على العاملين أصحاب الخبرة والمران المطلوب..

- العامة
  - المتخصصة
  - كلاهما
- ١٦٩- يناسب التنظيم التنازلي ( الخطي ) المنظمات ..
- المنظمات الكبيرة
  - المنظمات الصغيرة
  - المؤسسات المتخصصة
- ١٧٠- يناسب التنظيم التنازلي الاستشاري ..
- المنظمات الكبيرة
  - المنظمات الصغيرة
  - المؤسسات المتخصصة
- ١٧١- تنتشعب الأعمال وتتنوع في المنظمات ..
- المنظمات الكبيرة
  - المنظمات الصغيرة
  - المؤسسات المتخصصة
- ١٧٢- يحقق تنظيم ..... مبدأ المشورة..
- التنظيم الخطي
  - التنظيم الاستشاري
  - التنظيم الموضوعي
- ١٧٣- المدى الذي يمكن فيه للفرد أن ينسق بين جهود عدد من الأفراد المسؤولين أمامه مباشرة أو المتصلين به على الدوام خلال العمل ..
- التنسيق
  - نطاق المكان
  - وحدة الامر
- ١٧٤- يناسب المؤسسات المتخصصة غالبا التي تقوم على موضوع معين أو خدمة معينة كالاتحادات النوعية للمجتمعات التنظيم ..
- التنظيم الخطي
  - التنظيم الاستشاري
  - التنظيم الموضوعي
- ١٧٥- ..... تقوم بخدمة اجتماعية محددة ..
- المنظمات الكبيرة
  - المنظمات الصغيرة
  - المؤسسات المتخصصة
- ١٧٦- تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار هذه القوى العاملة وتدريبها ووضعها في الأماكن المناسبة لها بقصد الوصول إلي الإنتاج الأمثل وتوفير ظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة وتحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظام العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة..
- التنسيق
  - التوظيف
  - تنظيم العاملين

- ١٧٧- كلما استطاعت المؤسسة إن تزيد من فاعلية التعاون بين الجماعات فيها كلما كانت أقدر على..
- تحقيق أهدافها
  - إشباع احتياجات الأفراد
  - كل ما ذكر
- ١٧٨- الوظائف ..... هي التي يُكلف القائمين بها بخدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة ..
- العامة
  - الادارية
  - الخاصة
- ١٧٩- تهتم الإدارة ..... بالمؤهلات في التعيين..
- التقليدية
  - الانسانية
  - الحديثة
- ١٨٠- يقصد بالمؤهلات في الإدارة الحديثة ...
- التعليم فقط
  - المعلومات ، والقدرات ، والمهارات والخبرات ، والصفات الشخصية اللازمة لأداء العمل
  - كل ما ذكر
- ١٨١- نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة ..
- التوظيف
  - الترقية
  - الافلاس
- ١٨٢- من طرق ..... الإعلان و التعيين و طريق المعاهد التعليمية و الاختيار من بين المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية الأهلية ..
- التوظيف
  - الترقية
  - الافلاس
- ١٨٣- من طرق ..... الأقدمية- الاختيار - المسابقات - الحصول على مؤهل أعلى..
- التوظيف
  - الترقية
  - الافلاس
- ١٨٤- تتم عملية الترتيب للوظائف على أساس ..
- الوظيفة نفسها لا على أساس شاغلها
  - الواجبات والمسئوليات
  - ما يتطلبه أدائها من مؤهلات وخبرات
- ١٨٥- يحقق .....الإدارية مبدءاً إدارياً هاماً وهو تساوى الأجر إذا تساوى العمل ..
- ترتيب الوظائف
  - الترقية
  - إعلان الوظائف
- ١٨٦- تعد .....في المؤسسات الأهلية والحكومية هي الوسيلة الأساسية للترقية ..
- التقارير اليومية

- التقارير السنوية
- التقارير القديمة
- ١٨٧- يتم إعتداد التقارير في المؤسسات من ..
- المشرف المباشر
- الإدارة العليا
- كلاهما
- ١٨٨- يتم حرمان العامل من الترقية إذا كان تقريره ..
- جيد
- متوسط
- ضعيف
- ١٨٩- لا يجوز ترقية العامل قبل استيفاء المدة المقررة ..
- صح
- خطأ
- ١٩٠- دائماً ما تقترن الترقية الحصول على ..
- علاوة
- خصم
- إعادة تأهيل
- ١٩١- ..... لعمل الموظف هو تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها الموظف ..
- التقويم
- الإشراف
- الترقية
- ١٩٢- عنصر من عناصر الإدارة والمقصود به التنفيذ والتأكد من مطابقة التقويم للخطة الموضوعة لتحقيق الهدف ..
- التقويم
- الإشراف
- الترقية
- ١٩٣- يقصد بالإشراف ..
- التفتيش وتصيد الأخطاء
- وسيلة المشرف لمعاونة من يشرف عليهم
- كل ما ذكر
- ١٩٤- ويقوم تقويم الموظفين على ..
- ملاحظة عمل الموظف لفترة محددة من الزمن
- دراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه
- كلاهما
- ١٩٥- يجوز لكل عضو أن ينسحب من المؤسسة الاجتماعية في أي وقت ما لم يكن قد تعهد بالبقاء في المؤسسة لوقت محدد ..
- صح
- خطأ

- ١٩٦- هناك طريقتان لإصدار الأوامر بالنسبة للمشرف ..
- كتابية
  - شفوية
  - كلاهما
- ١٩٧- يستخدم المشرف الاوامر الكتابية في الاوامر ..
- الشخصية
  - الهامة
  - الهامشية
- ١٩٨- وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول للأهداف..
- التخطيط
  - التنسيق
  - الرقابة
- ١٩٩- من وظائف ..... التحكم في العمليات الإدارية التي يشرف عليها و توزيع العمل على من يشرف عليهم و إيضاح أهداف المنظمة وسياستها للعاملين و التأكد من سلامة وسائل الاتصال بالمؤسسة و ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال من يشرف عليهم و وضع نظام للحوافز و حث الجماعة على تشجيع الابتكار والتوفيق بين رغبات أعضاء الجماعة و التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى ..
- المشرف
  - القائد الاداري
  - الموظف
- ٢٠٠- ..... هو ممارسة السلطة بالنسبة للمشرف ..
- النصح
  - التوجيه
  - إصدار الأوامر
- ٢٠١- تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل ..
- التخطيط
  - التنسيق
  - التنظيم
- ٢٠٢- ربط أعمال الموظفين ببعضهم البعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار ..
- التخطيط
  - التنسيق
  - الرقابة
- ٢٠٣- الوسيلة التي يتأكد بها المشرف من أن الخطة المطبقة في العمل تسير بكفاءة وحسب ما اتفق عليه وأنها تؤدي إلي تحقيق الهدف ..
- التخطيط
  - التنسيق
  - الرقابة
- ٢٠٤- لنجاح تنفيذ الأوامر التي يصدرها المشرف عليه أن ..
- أن يستخدم الاجتماعات
  - يهمل الاتصال الشخصي عند إصدار الأوامر



- يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ
- ٢٠٥ - يجب على المشرف أن ..  
  - يهتم بتدريب رؤوسيه
  - له القدرة على تعليم الغير
  - يهتم بعمل الصف الثاني وإعداده
- ٢٠٦ - أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في الأمور المخصصة لها ..  
  - الإدارة المالية
  - الميزانية
  - كلاهما
- ٢٠٧ - تقدير المصروفات والإيرادات خلال فترة زمنية محددة ..  
  - الإدارة المالية
  - الميزانية
  - كلاهما
- ٢٠٨ - خطة مشروع مترجمة بالأرقام ..  
  - الإدارة المالية
  - الميزانية
  - كلاهما
- ٢٠٩ - عند وضع مؤسسة ما لميزانية محددة ..  
  - تطابق الأرقام فيها الأرقام الفعلية
  - تختلف الأرقام الموضوعية عن الأرقام الفعلية
  - يمكن أن يحدث الأمرين
- ٢١٠ - تشمل كل ما تتحصل عليه المؤسسة من أموال خلال فترة زمنية معينة ..  
  - الصادرات
  - الإيرادات
  - المصروفات
- ٢١١ - توزع ..... على أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية ..  
  - الصادرات
  - الإيرادات
  - المصروفات
- ٢١٢ - الغرض من تقسيم الميزانية ..  
  - تقييد المؤسسة بالصرف في حدود الميزانية
  - عدم النقل من بند لآخر إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهة المسؤولة
  - عدم صرف أي مبالغ أو الارتباط بصرفها دون اعتماد
- ٢١٣ - الباب الأول للمصروفات في المؤسسة يكون لـ ..  
  - المرتبات و البدلات المرتبطة بالعمل
  - مصروفات الانتقال وبدل السكن و الإيجارات و الصيانة ومصاريف الإنارة والمياه وغيرها
  - للمشاريع الاستثمارية للأعمال الجديدة والمشروعات التي تتضمنها الخطة

- ٢١٤- الباب الثاني للمصروفات في المؤسسة يكون لـ ..
- المرتبات و البدلات المرتبطة بالعمل
  - مصروفات الانتقال وبدل السكن و الإيجارات و الصيانة ومصاريف الإنارة والمياه وغيرها
  - للمشاريع الاستثمارية للأعمال الجديدة والمشروعات التي تتضمنها الخطة
- ٢١٥- الباب الثالث للمصروفات في المؤسسة يكون لـ ..
- المرتبات و البدلات المرتبطة بالعمل
  - مصروفات الانتقال وبدل السكن و الإيجارات و الصيانة ومصاريف الإنارة والمياه وغيرها
  - للمشاريع الاستثمارية للأعمال الجديدة والمشروعات التي تتضمنها الخطة
- ٢١٦- من مراحل الميزانية وهي فترة هامة تعبر عن نشاط المنظمة أو المؤسسة لمدة عام وتعتمد على الحقائق والبيانات التي تكفل وضع ميزانية سليمة أقرب ما تكون إلى الواقع بحيث تتجنب المغالاة والمبالغة .
- تحضير الميزانية
  - اعتماد الميزانية
  - تنفيذ الميزانية
- ٢١٧- ما يجب مراعاته عند وضع الميزانية ..
- عدد الأفراد الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم
  - نوع الخدمة التي ستقدمها المؤسسة
  - إحصاءات عن السنوات السابقة
  - معرفة التغيرات في القطاع الذي تعمل فيه الهيئة
  - معرفة المنشآت الواجب إقامتها
  - معرفة عدد الموظفين اللازمين
- ٢١٨- من مراحل الميزانية يتم فيها تقديم مشروع الميزانية إلى المسؤولين لاعتمادها وإقرارها بعد مناقشتها وعلى مقدمي الميزانية التأكد من أن هذه البيانات والحقائق اللازمة لمناقشة الميزانية موجودة بشكل واضح عند النظر في اعتمادها ..
- تحضير الميزانية
  - اعتماد الميزانية
  - تنفيذ الميزانية
- ٢١٩- مرحلة من مراحل الميزانية يُوضع الاعتماد موضع التنفيذ وتتحقق بذلك المشروعات المختلفة تحكم هذه المرحلة على كفاءة مرحلة الإعداد ..
- تحضير الميزانية
  - اعتماد الميزانية
  - تنفيذ الميزانية
- ٢٢٠- عند تنظيم الميزانية كلما كانت مرحلة الإعداد سليمة ودقيقة كلما كانت مرحلة التنفيذ سهلة وبسيطة وواقعية ..
- صح
  - خطأ
- ٢٢١- تختص كل إدارة بتنفيذ الميزانية الخاصة بها ..
- صح
  - خطأ
- ٢٢٢- تهدف إلى التأكد من أن المصروفات المدرجة في الميزانية تُصرف طبقاً للوائح والتعليمات، وأن لها اعتماداً مخصصاً في الميزانية ..

- رقابة ما قبل الصرف
  - رقابة ما بعد الصرف
  - الرقابة الذاتية
- ٢٢٣- رقابة .....تتم بواسطة الأجهزة المختصة بالرقابة و تهدف للتأكد من ان اهداف الميزانية تحققت و ان الصرف تم حسب القواعد المقررة ..
- رقابة ما قبل الصرف
  - رقابة ما بعد الصرف
  - الرقابة الذاتية
- ٢٢٤- تختلف الأجهزة الرقابية باختلاف ..
- نوع المؤسسة
  - عدد العاملين
  - الاستقرار للمؤسسة
- ٢٢٥- تعتمد الهيئات الأهلية في تمويلها بصفة أساسية على ..
- الاعانات الحكومية
  - مساهمات أفراد المجتمع
  - إيراداتها
- ٢٢٦- بيان تقديرات وإيرادات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون سنة ..
- ميزانية المؤسسة
  - الإيرادات
  - الصادرات
- ٢٢٧- الميزانية من أهم بنود جلسة مجلس الإدارة ..
- صح
  - خطأ
- ٢٢٨- تدرج الميزانية في جدول أعمال مجلس الإدارة ..... السنة المالية بوقت كاف ليناقشها أعضاء المجلس ويوقعها أمين الصندوق ..
- قبل
  - بعد
  - خلال
- ٢٢٩- يجب بعد اعتماد الميزانية للمؤسسة الاجتماعية ..
- إعلانها لجميع الأعضاء
  - إبقاؤها سرية
  - إعلانها للإداريين
- ٢٣٠- تعرض الميزانية للمؤسسة في إجتماع ..
- الإدارة
  - المشرفين
  - الجمعية العمومية
- ٢٣١- من صور ..... اشتراكات الأعضاء و إيرادات مختلفة مقابل خدمات تؤديها المؤسسات و التبرعات والإعانات الحكومية ..
- الاعانات الحكومية

- مساهمات أفراد المجتمع
- الايرادات
- ٢٣٢- من صور الإعانات الحكومية ..
- إعانات دورية
- إعانات إنشائية
- كلاهما
- ٢٣٣- من صور الإعانات الحكومية تمنح للمؤسسة بناءً على استمرار المؤسسة في أداء نشاطها ، وبعد التأكد من أدائها لرسالتها ..
- إعانات دورية
- إعانات إنشائية
- كلاهما
- ٢٣٤- من صور الإعانات الحكومية تُمنح للمؤسسة مرة واحدة للمساعدة في إنشاء الجمعية ..
- إعانات دورية
- إعانات إنشائية
- كلاهما
- ٢٣٥- ينبغي النظر إلى القرار الإداري باعتباره ..
- مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل
- وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة
- أداة التجديد والابتكار وتشجيع المعرفة
- ٢٣٦- يذهب .....إلى أن المقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله أُتخذ القرار..
- عبد الكريم درويش
- ليلى تكلا
- كلاهما
- ٢٣٧- تهتم ..... بتنمية مهارات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم وتوجيهها للابتكار والإبداع ..
- المؤسسات
- الدول
- الجماعات
- ٢٣٨- تهتم الدول بتنمية مهارات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم وتوجيهها للابتكار والإبداع و ذلك عن طريق ..
- التعليم
- البرامج التدريبية القيادية
- التربية العملية
- ٢٣٩- تتأثر عملية اتخاذ القرارات بـ ..
- ظروف المجتمع وأيديولوجيته
- شخصية القائد الإداري
- كلاهما

- ٢٤٠- ..... التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترضيها الجماعة داخل المنظمات ..
- التنسيق
  - التنظيم
  - اتخاذ القرارات
- ٢٤١- من الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية ..
- أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع
  - متفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ومع اتجاهات الرأي العام
  - أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ
  - ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع التشريعات و القوانين
- ٢٤٢- أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ..
- نشاط فردي
  - عملية جماعية
  - لاشئ مما ذكر
- ٢٤٣- يرى ..... أن المسئول الإداري الأعلى ليس هو صاحب القرار الحقيقي ..
- تايلور
  - برنارد
  - ليلي تكلا
- ٢٤٤- يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا في التدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة ..... من القوة التي يملكها الإداريين في المستويات العليا ..
- مساوية
  - أكبر
  - اصغر
- ٢٤٥- القرار الإداري أساسه إرادة ..
- الفرد
  - الجماعة
  - المدير
- ٢٤٦- الاختيار .... المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار..
- الجماعي
  - العفوي
  - المحتوي أكثر من بديل
- ٢٤٧- يجب أن يكون القرار الإداري ..
- فردي
  - عفوي
  - يحتوي أكثر من بديل
- ٢٤٨- إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا ..... التنفيذ ..
- وسائل
  - أساليب
  - كلاهما

- ٢٤٩- أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون ..
- عفويًا
  - هادفًا
  - سطحيًا
- ٢٥٠- من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار التي لا تتوقف على مجرد إصدار القرار والإشراف على تنفيذه ومتابعته ..
- جمع البيانات
  - تحديد المشكلة
  - إختيار البدائل
- ٢٥١- القائد الماهر يكتشف المشكلة في الوقت المناسب ..
- صح
  - خطأ
- ٢٥٢- في حالة تعدد الأسباب للمشكلة على القائد أن ..
- يهمل الاسباب
  - يحدد السبب الرئيسي
  - يحد السبب الهامشي
- ٢٥٣- القائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ..
- صح
  - خطأ
- ٢٥٤- في مرحلة .....يقوم القائد الإداري بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله دراسة متعمقة وتقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه ..
- جمع البيانات
  - تحديد المشكلة
  - استعراض ودراسة الحلول البديلة
- ٢٥٥- الهدف من إستعراض و دراسة الحلول البديلة ..
- الوصول إلى الحل الأمثل
  - تحديد المشكلة
  - تلافى حدوث المشكلة
- ٢٥٦- تتأثر عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة بـ ..
- الظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة
  - اتجاهات الرأي العام
  - الظروف الشخصية للقائد نفسه وباتجاهاته وكفاءته وخبراته السابقة
- ٢٥٧- إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها نحو تنفيذ الأهداف الموضوعه ..
- التنسيق
  - التنظيم
  - وحدة الاوامر
- ٢٥٨- التنسيق عملية يجب أن تكون في كل المراحل الادارية ..
- صح
  - خطأ

- ٢٥٩- من شروط القيام بعملية التنسيق ..
- أن يكون هناك اتساق وتعاون وتوازن بين برامج العمل وسياساته
  - أن تكون هناك وسائل اتصال سليمة
  - أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة للتنسيق
- ٢٦٠- كتابة الحقائق والمعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها، واللجوء إليها في حالة الحاجة إليها في المستقبل ..
- التنسيق
  - التسجيل
  - الترقية
- ٢٦١- من أمثله تسجيل محاضر الجلسات والتقارير الدورية وتقارير المتابعة والميزانية ..
- التسجيل الإداري
  - التسجيل العملي
  - تسجيل العمليات المهنية
- ٢٦٢- تختص بالتفاعلات والاتجاهات بين مختلف المبادئ المهنية والمؤسسات الداخلة في إطار مجالات الرعاية الاجتماعية ويدخل التسجيل في صميم عمل الشخص المهني ..
- التسجيل الإداري
  - التسجيل العملي
  - تسجيل العمليات المهنية
- ٢٦٣- رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جيد أو وظيفة جيدة ..
- التدريب
  - التنسيق
  - التسجيل
- ٢٦٤- تعتمد الإدارة على التدريب في ..
- زيادة الكفاءة الإنتاجية
  - حل أو تخفيف مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل
  - تفادي الحوادث الصناعية وتحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية
- ٢٦٥- تختلف طرق التدريب والمران من منشأة إلى أخرى ..
- صح
  - خطا
- ٢٦٦- الجهد الذي يبذله أي إنسان من أجل مجتمعه أو من أجل جماعات معينه فيه بلا مقابل ..
- التنسيق
  - التطوع
  - التسجيل
- ٢٦٧- يذهب ..... إلى أن الأخصائي يجب أن يهتم بالإجابة على الأسئلة التالية: من هم أعضاء الجماعة؟ وما هي الأعمال التي يؤديها؟ ما هي الطرق التي يسلكونها في القيام بالأعمال؟ ..
- برنارد
  - التون
  - تريكر

- ٢٦٨- من أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري و تعطله ..
- مظاهر السلوك الملتوية والسلوك الانحرافي
  - تدخل العوامل الشخصية
  - كلاهما
- ٢٦٩- من أهداف التنسيق في مجال الإدارة..
- منع ازواج وتضارب العمل
  - تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التنظيم
  - خلق روح التماسك والتعاون بين العاملين
- ٢٧٠- بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأراج ..
- عدم اختيار الوقت المناسب
  - الروتين
  - عدم وجود نظام اتصال سليم
- ٢٧١- من أخطر المعوقات التي تعوق العمل الإداري ..
- الإجراءات الشكلية المعقدة والروتين
  - عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها
  - عدم وجود نظام سليم للاتصال
  - صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة
  - تدخل العوامل الشخصية
  - تدخل مظاهر السلوك الملتوية والسلوك الانحرافي
- ٢٧٢- ..... في مراحل عمليات صنع القرار مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام ..
- عدم وجود نظام سليم للاتصال
  - تدخل العوامل الشخصية
  - الروتين
- ٢٧٣- من وسائل تحقيق التنسيق ..
- تحديد اختصاصات ومسئوليات كل الوظائف
  - تحديد اختصاصات كل وحدات التنظيم وربطها بكل اختصاصات الوحدات الأخرى
  - كل ما ذكر
- ٢٧٤- نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة..
- صح
  - خطا
- ٢٧٥- يقوم الموظف الإداري بتسجيل المعلومات والخبرات السابقة ..
- المدير
  - المشرف
  - الموظف الإداري
- ٢٧٦- يستقي المسئول الإداري معلوماته عند التسجيل من ..
- الذاكرة
  - السجلات التي تحتويها المؤسسة
  - سجلات منظمات أخرى لها علاقة بالمؤسسة



- ٢٧٧- التنسيق بين أنشطة الجمعيات والمؤسسات (الأهلية) في مجالات مختلفة و التنسيق بين الجمعيات والهيئات الأهلية والحكومية من أمثلة التنسيق على المستوى ..
- المحلي
  - القومي
  - الاقليمي
- ٢٧٨- من شروط عملية التسجيل ..
- إن يميز القائم بعملية التسجيل بين الأحداث ويختار منها ما يستحق التسجيل
  - وضع الأحداث في شكل منظم
  - كل ما ذكر
- ٢٧٩- عناصر تسجيل العملية المهنية ..
- عمل الأعضاء الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفة
  - تسجيل العلاقات بين الأفراد والجماعات
  - التفاعل بين أعضاء الجماعة وداخل الجماعات المختلفة
  - تسجيل الأخصائي لأدواره
- ٢٨٠- يسجل فيه الموظف الإداري اسم الجماعة و الغرض من الاجتماع و تاريخ وموعد الاجتماع و أسماء الأعضاء الحاضرون و أسماء الأعضاء المتخلفون و أسلوب الدعوة للاجتماع ..
- المجال
  - الاحداث
  - التحليل
- ٢٨١- يكتب الاداري الأهداف والتوقعات من الاجتماع قبل الاجتماع من وجهة نظر ..
- الجماعة
  - الاداري نفسه
  - كلاهما
- ٢٨٢- ..... من مراحل تسجيل الاجتماع ويتضمن تفسير النتائج و القيادة والتبعية و التفاعل والأهداف المهنية ..
- الاحداث
  - الاهداف
  - التحليل
- ٢٨٣- يسجل الموظف الاداري الاحداث ..... انعقاد الاجتماع ..
- قبل
  - بعد
  - قبل و بعد
- ٢٨٤- عند تسجيل نوع العضوية للاعضاء المنظمة فإنهم لايتعدون كونهم ..
- أعضاء فقط بصفتهم الوظيفية
  - ممثلين عن هيئات ومنظمات أخرى
  - ممثلين عن أفراد
- ٢٨٥- نجاح المنظمات يتوقف على نجاح وظيفة التدريب والمران فيها ..
- صح
  - خطأ

- ٢٨٦- المسؤولية الأولى للتدريب يجب أن تكون في يد ..... يتبع إدارة الأفراد..
- مدرب
  - مدير خاص للتدريب
  - موظف إداري
- ٢٨٧- تدريب الموظفين و إعدادهم إعدادا مناسباً لشغل وظائفهم وأعمالهم يشمل ..
- التدريب والمران داخل المنظمة لموظفيها وعمالها قبل التعيين
  - التعليم والمران خارج المنظمة في الجامعات والمعاهد الفنية
  - كل ما ذكر
- ٢٨٨- التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب العامل المهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة ..
- تدريب المشرفين والمديرين
  - التدريب أثناء الوظيفة
  - التدريب قبل الالتحاق بالعمل
- ٢٨٩- التدريب لإرجاع الشخص إلى مهاراته السابقة في حالة تغيبه فترة طويلة عن العمل ..
- تدريب المشرفين والمديرين
  - التدريب أثناء الوظيفة
  - التدريب قبل الالتحاق بالعمل
- ٢٩٠- تشمل إعطاء بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة بواسطة إدارة الأفراد وإعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة رئيس العمل المختص ..
- تدريب المشرفين والمديرين
  - التدريب أثناء الوظيفة
  - التدريب قبل الالتحاق بالعمل
- ٢٩١- المنظمة وتاريخها وتطورها و سياسة التوظيف وما ينتظر الموظفون والعمال من المنظمة وما تنتظره المنظمة منهم و الخدمات الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها والنقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفين و سياسة الأجور وساعات العمل والأسس المتبعة لتقدير الأجور ، تمثل معلومات عن ..
- خاصة بالوظيفة أو العمل
  - عامة عن المنظمة
  - كلاهما
- ٢٩٢- بيانات ومعلومات عامة عن المديرين في الأقسام و لوائح القسم وقوانينه من اللوائح التي تختص بالأمن الصناعي و عمل جولة بالقسم لبيان علاقة الوظيفة أو العمل الذي سيشغله الموظف أو العامل بباقي الوظائف والأعمال الأخرى و وصف الوظيفة أو العمل، وبيان اشتراطات وإجراءات الرقابة المتبعة و يقدم العامل أو الموظف لباقي الموظفين أو العمال ، تمثل معلومات عن ..
- خاصة بالوظيفة أو العمل
  - عامة عن المنظمة
  - كلاهما
- ٢٩٣- من خطوات التدريب قبل العمل إعطاء بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة بواسطة ..
- إدارة الأفراد
  - رئيس العمل المختص
  - كلاهما

- ٢٩٤- من خطوات التدريب قبل العمل إعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة ..
- إدارة الأفراد
  - رئيس العمل المختص
  - كلاهما
- ٢٩٥- الصلة المباشرة بين العمال والإدارة ..
- مديرو العمال
  - المشرفين
  - الموظفين
- ٢٩٦- الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ..
- مديرو العمال
  - المشرفين
  - الموظفين
- ٢٩٧- الشخص المسئول عن مراقبة أعمال الغير وتوجيههم لتحقيق هدف معين..
- مديرو العمال
  - المشرفين
  - الموظفين
- ٢٩٨- تعد إدارة ..... مجالاً ثالثاً يقع بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ..
- المؤسسات الاجتماعية
  - المؤسسات الصحية
  - المؤسسات التنفيذية
- ٢٩٩- يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتم في المؤسسات الاجتماعية ، والجمعيات الخاصة بالرعاية الاجتماعية و أوجه النشاط الإداري في المنظمات المهنية المختلفة ..
- الادارة العامة
  - ادارة الاعمال
  - أدارة المؤسسات الاجتماعي
- ٣٠٠- يشمل التدريب الفني للمشرفين ..
- تلقي الأوامر وإعطائها
  - فهم الصلة الصحيحة بين السلطة والمسئولية
  - يجب أن يفهم مدير العمل كيف يفسر المواقف الإنسانية المعقدة
  - فهم الوسائل والإجراءات الإدارية والتنظيمية
- ٣٠١- يستلزم إعطاء الاوامر ..
- تفهم الموقف الإنساني
  - قياس درجة الحاجة ومعرفة ما يجب عمله
  - التوصل إلى نوع الأمر الذي يُعطى
- ٣٠٢- من أمثل المقاييس التي تستعمل معيار لنجاح التدريب ..
- رد فعل المشتركين في برامج التدريب
  - التعليم
  - سلوك الفرد في العمل و الشكاوى
- ٣٠٣- المقياس يقيس عائد التدريب بالنسبة لاهداف ..... مباشرة ..

- المتدرب
- المنظمة
- الجماعة
- ٣٠٤- ..... هي إدارة للمؤسسات العامة غير المملوكة للأفراد..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٠٥- ..... هي إدارة المؤسسات المملوكة للأفراد ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٠٦- تتمتع ..... بقدر من السلطة العمومية ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٠٧- تخضع ..... للسلطة العامة ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٠٨- تكون ..... ملزمة لأفراد الجمهور ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٠٩- ..... تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتمادا على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٠- تهدف ..... غالبا إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١١- تهدف ..... إلى تحقيق الربح وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المشروع ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٢- تمارس ..... أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العملاء ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية

- ٣١٣- ..... تفرق بين عملاتها وفقا لظروف المصلحة الخاصة ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٤- تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبيا عن مشروعات إدارة الأعمال (المشروعات الخاصة)..  
 - صح  
 - خطا
- ٣١٥- تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال ..... ملكاً لأفراد المجتمع ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٦- تحجب المؤسسة في مجال ..... العديد من البيانات ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٧- تقدم ..... أنشطتها وخدماتها بعيدا عن المنافسة ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٨- تلعب المنافسة دوراً هاماً وكبيراً في تحديد مسار واستمرار مؤسسات..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣١٩- يحكم مؤسسات ..... كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٢٠- تتسم مؤسسات ..... بمزيد من المرونة ، والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٢١- تتعرض مؤسسات ..... لكثير من الضغوط ..  
 - الإدارة العامة  
 - إدارة الاعمال  
 - إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٢٢- نجد إن مؤسسات ..... يحكمها هدف الربح في اتخاذ القرار ..  
 - الإدارة العامة

- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٢٣- واجبات الإدارة إزاء التطوع والمتطوعين ..
- تحديد الاحتياجات من التطوع التي يراد لها متطوعون
- توصيف الأعمال التي تتطلب متطوعون
- وضع برامج متكاملة لاستخدام المتطوعين
- ترشيح واختيار المتطوعين المناسبين
- تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين يحصلون من خلاله على مجموعة من المهارات
- متابعة الجهود التي يبذلها المتطوعون أولاً بأول وعمل تقويم عملي موضوعي لها
- ٣٢٤- أن الإدارة العامة تهدف إلى ..
- أداء خدمات عامة لجميع المواطنين
- تقديم خدمات لفئات خاصة
- الريح المادي
- ٣٢٥- أن المؤسسات الاجتماعية فتهدف إلى ..
- أداء خدمات عامة لجميع المواطنين
- تقديم خدمات لفئات خاصة من المواطنين
- الريح المادي
- ٣٢٦- أن مؤسسات إدارة الأعمال تهدف إلى ..
- أداء خدمات عامة لجميع المواطنين
- تقديم خدمات لفئات خاصة
- الريح المادي
- ٣٢٧- يمكن التعرف على مدى نجاح الإدارة في المؤسسات الاجتماعية عن طريق رضا المنتفعين عن ..
- خدمات المؤسسة
- أعضاء مجلس الإدارة
- قرارات الجمعية العمومية
- ٣٢٨- تتكون المؤسسات الاجتماعية من ثلاث مستويات هي..
- الجمعية العمومية
- مجلس الإدارة
- اللجان المختلفة
- ٣٢٩- الإدارة ليست مقصورة على من هم في قمة التنظيم الإداري و يمارسها جميع الاعضاء في ..
- الإدارة العامة
- إدارة الاعمال
- إدارة المؤسسات الاجتماعية
- ٣٣٠- يتزايد النشاط الإداري كلما ..... إلى قمة الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية ..
- صعدنا
- هبطنا
- وقفنا
- ٣٣١- يقل النشاط الإداري كلما ..... إلى قاع الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية ..
- صعدنا

- هبطنا
- وقفنا
- ٣٣٢- وظائف الإدارة لا يمارسها فقط أعضاء الجمعية العمومية بل يمارسها كل الأعضاء في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة وهذا ما ينص عليه ..
  - تنظيم البيروقراطي
  - التنظيم الديمقراطي
  - التنظيم الرأسمالي
- ٣٣٣- واضع التنظيم البيروقراطي ..
  - ماكس فيبير
  - تايلور
  - تايكر
- ٣٣٤- تتضمن ..... للمؤسسة الاجتماعية اسم المؤسسة و تاريخ إنشاء المؤسسة و نطاق عمل المؤسسة الجغرافي و أهداف المؤسسة و الأسلوب المتبع في إدارته و طريقة تعديل اللائحة الأساسية و طريقة حل المؤسسة ..
  - الجمعية العمومية
  - اللائحة الأساسية
  - الميزانية
- ٣٣٥- تقوم ..... بمناقشة التقرير السنوي المقدم من مجلس الإدارة عن نشاط المؤسسة و اعتماد الحساب الختامي و اعتماد مشروع الميزانية للعام التالي..
  - الجمعية العمومية
  - اللائحة الأساسية
  - الميزانية
- ٣٣٦- مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم لبحث أو إصدار قرارات و توصيات في الموضوعات التي تُقدم لها عن طريق مجلس الإدارة ..
  - الجمعية العمومية
  - المؤسسة الاجتماعية
  - اللجان
- ٣٣٧- اللجان ..... و يقتصر عملها على إصدار التوصيات في المسائل التي تُقدم إليها وهي بطبيعتها لجان مؤقتة مهمتها الدراسة و إبداء الرأي ..
  - التنفيذية
  - الاجتماعية
  - الاستشارية
- ٣٣٨- اللجان ..... يزودها مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرار و تنفيذها ..
  - التنفيذية
  - الاجتماعية
  - الاستشارية
- ٣٣٩- يشترط في اللجان في المؤسسات الاجتماعية ..
  - ألا يزيد أعضاء اللجنة عن العدد الذي يجعل من المناقشة بين أعضائها أمراً صعباً
  - أن يمثل بداخلها كل التخصصات المطلوبة
  - كل ما ذكر

- ٣٤٠- من شروط العضوية المالية ..
- تحديد السن
  - تحديد الاشتراك
  - تحديد المؤهل
- ٣٤١- يختلف تشكيل اللجان باختلاف ..... الاجتماعية ..
- المؤسسات
  - الهيئات
  - الادارات
- ٣٤٢- العضو الذي اشترك في تأسيس المؤسسة الاجتماعية ، منذ إنشائها، أو تقدم بطلب للالتحاق بها وتم قبول عضويته من قبل مجلس إدارة المؤسسة ..
- العامل
  - الفخري
  - المنتسب
- ٣٤٣- للعضو ..... حق حضور الجمعية العمومية ..
- العامل
  - الفخري
  - المنتسب
- ٣٤٤- العضو ..... هو الذي لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة و ليس له حق حضور الجمعية العمومية ويدفع العضو المنتسب اشتراكاً يقل في قيمته عن الاشتراك الذي يدفعه العضو العامل ....
- العامل
  - الفخري
  - المنتسب
- ٣٤٥- العضو الذي تمنحه المؤسسة عضويتها نظير ما قدمه من خدمات أدبية ومادية للمؤسسة وهذه الخدمات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وليس من حقه حضور الجمعية العمومية وله حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة ..
- العامل
  - الفخري
  - المنتسب
- ٣٤٦- العضو الذي يؤمن برسالة المؤسسة الاجتماعية ، وما تؤديه من أعمال وخدمات ويرغب في أن يتعرف على أعمال المؤسسة إلا أنه لا يتمكن من ممارسة أي نشاط بالمؤسسة نظراً لأنه لا يقيم بالمنطقة التي تزاوّل بها المؤسسة نشاطها ..
- العامل
  - الزائر
  - المنتسب
- ٣٤٧- يقوم مجلس الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بالاختصاصات الآتية:
- وضع السياسة العامة للمؤسسة
  - وضع البرامج المنفذة لهذه السياسات



- الإشراف على نواحي التمويل والحسابات
- تقويم أعمال المؤسسة والتأكد من أنها تقابل حاجات أساسية من حاجات المجتمع
- تعيين المدير المنفذ الذي يوكل إليه تنفيذ برامج النشاط بالمؤسسة في حدود الميزانية المعتمدة وما يصدره مجلس الإدارة من قرارات
- دعوة الجمعية العمومية للاعقاد
- الموافقة على التقرير السنوي عن نشاط المؤسسة والذي يعرض على الجمعية العمومية
- الموافقة على الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية والذي يعرض على الجمعية العمومية
- الموافقة على مشروع الميزانية عن السنة المالية التالية الذي يعرض على الجمعية العمومية
- اختيار أعضاء اللجان وتحديد اختصاصات اللجان وأعمالها
- الإشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم وتحديد اختصاصاتهم

هنا اسئلة اختبار ١٤٣٣ هـ تصوير الاخ الفيصل وجمع الاستاذ // **SaD HeArT**

تركت حلها عنوة ليتم الاجتهاد من الطالب في الحل مما يرسخ لديه المعلومة ويساعده على المذاكرة .

## مقرر [إدارة المؤسسات الإجتماعية]

### أسئلة الإختبار النهائي - الفصل الثاني ١٤٣٣

١. من مميزات المنظمة الناجحة :

أ / أن يوجد بها صراع

ب / أن تكون منعزلة

ج / أن يوجد بها نظام سليم للإتصالات

د / عدم وجود نظام للإتصالات

٢. من عناصر التكوين الداخلي للمنظمة :

أ / الصناعة

ب / الإدارة

ج / التجارة

د / الزراعة

٣. التنظيم الرسمي الذي تقرره الإدارة العليا و يتمثل في :

أ / العرف

ب / قانون المنظمة

ج / العلاقات الثانوية

د / العلاقات الإجتماعية

٤. من مستويات الإدارة ، الإدارة :

أ / التربوية

ب / العليا

ج / الرياضية

د / الفنية

٥. من عناصر التكوين الداخلي للمنظمة :

أ / التنظيم العلمي

ب / التنظيم السياسي

ج / التنظيم غير الرسمي

د / التنظيم الإقتصادي

٦. من المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

أ / أن يكون لدى المنظمة أهداف و طرق مميزة لتحقيق نجاحاتها

ب / أن تكون صغيرة الحجم

ج / أن تكون كبيرة الحجم

د / أن تكون محلية

٧. من خصائص الخطة :

أ / تصف المنظمات

ب / تصف الأفراد

ج / توضح إجراءات التنفيذ

د / تصف المديرين

٨. من عمليات التخطيط و مراحلہ :

أ / إختيار مجتمع البحث

ب / إعداد الخطة

ج / إعداد دليل المقابلة

د / إختيار العينة

٩. من المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات أن تكون المنظمة :

أ / بطينة في إجراءاتها التنظيمية

ب / روتينية في إجراءاتها التنظيمية

ج / معقدة في إجراءاتها التنظيمية

د / مرنة في إجراءاتها التنظيمية

١٠. من وظائف الإدارة :

أ / التعليم

ب / التخطيط

ج / التنمية

د / التبديد

١١. وصف ما يحتاجه النشاط من برامج من خصائص الخطة :

أ / الفنية

ب / الرديئة

ج / الجيدة

د / البحثية

١٢. المتابعة و التقويم :

أ / أول خطوات التخطيط

ب / ثاني خطوات التخطيط

ج / ليس من خطوات التخطيط

د / آخر خطوات التخطيط

١٣. تنظر النظرية التقليدية الكلاسيكية للعاملين على أنهم :

أ / آلات

ب / بشر

ج / فنيين

د / مشرفين

١٤. يعد ألتون مايو من رواد النظرية :

أ / الإنسانية

ب / البيولوجية

ج / الفلسفية

د / المادية

١٥. تهتم النظرية الإنسانية بالتنظيم :

أ / الفني

ب / الرياضي

ج / غير الرسمي

د / الأخصائي

١٦. من وظائف الإدارة :

أ / التعليم

ب / التنظيم

ج / التعطيل

د / التجميل

١٧. من عناصر التنظيم الإداري :

أ / التوعية

ب / الإعلام

ج / وحدة المجتمع

د / وحدة الأمر

١٨. من الشروط الواجب توافرها في الأهداف :

أ / أن تكون معقدة

ب / أن تكون غامضة

ج / أن تكون قابلة للقياس

د / أن تكون غير معلنة

١٩. من أنواع الأهداف :

أ / الأهداف الغامضة

ب / الأهداف العامة الإستراتيجية

ج / الأهداف الرديئة

د / الأهداف الكامنة

٢٠. من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف :

أ / عدم الإعلان عنها

ب / عدم الواقعية

ج / الوضوح و التحديد الدقيق

د / الغموض

٢١. تفويض السلطة من عناصر :

أ / التخطيط

ب / الترتيب

ج / التنظيم الإداري

د / التنظيم الإقتصادي

٢٢. من أسس تقسيم العمل في التنظيم الإداري تقسيم العمل على أساس :

أ / المكانة

ب / المهارة

ج / السن

د / نوع العمل

٢٣. التوجيه و الإشراف من وظائف :

أ / المدرسة

ب / الإعلام

ج / المصنع

د / الإدارة

٢٤. التعيين من طرق :

أ / التوظيف

ب / التقويم

ج / التخطيط

د / التعليم

٢٥. تتم عملية ترتيب الوظائف على أساس :

أ / النوع

ب / الواجبات و المسؤوليات

ج / المكافآت

د / السن

٢٦. الترقية هي عملية نقل العامل أو الموظف :

أ / إلى مكان آخر

ب / إلى وظيفة أدنى

ج / إلى وظيفة أعلى

د / إلى وظيفة مشابهة

٢٧. الأقدمية من طرق :

أ / العقاب

ب / التخطيط

ج / الترقية

د / التدريب

٢٨. من أهداف الإشراف و وسائله :

أ / التعرف على أخطاء العمل و علاجها

ب / زيادة أخطاء العمل

ج / إهمال أخطاء العمل

د / عدم علاج أخطاء العمل

٢٩. من صفات المشرف الناجح :

أ / القدرة على المراوغة

ب / القدرة على الهروب

ج / القدرة على إتخاذ القرار

د / القدرة على الخداع

٣٠. من وظائف القائد الإداري :

أ / التجسس على أعضاء الجماعة

ب / تشجيع الصراع

ج / التفريق بين أعضاء الجماعة

د / وضع نظام الحوافز

٣١. إصدار الأوامر من اختصاصات :

أ / الطفل

ب / المشرف



ج / العامل

د / الطالب

٣٢. إيضاح أهداف المنظمة و سياستها للعاملين من وظائف :

أ / القائد الإداري

ب / المحاسب

ج / المراسل

د / السكرتير

٣٣. القدرة على تنسيق أعمال من يشرف عليهم من صفات :

أ / المدرب

ب / المشرف الناجح

ج / المشرف الفني

د / المشرف المالي

٣٤. من أهداف التنسيق في مجال الإدارة :

أ / خفض الإنتاج

ب / زيادة عدد العاملين

ج / منع إزدواج و تضارب العمل

د / منع تأدية العمل

٣٥. من وسائل تحقيق التنسيق في مجال الإدارة :

أ / تحديد إختصاصات و مسؤوليات كل الوظائف تحديدا تفصيليا

ب / تحديد إسم المؤسسة

ج / تحديد الأجور

د / تحديد عدد العملاء

٣٦. من أنواع التسجيل في مجال الإدارة :

أ / تسجيل المحاضرات

ب / التسجيل الأدبي

ج / التسجيل الفني

د / تسجيل العمليات المهنية

٣٧. وضع الأهداف في شكل منظم من شروط عملية :

أ / الصراع

ب / التعاون

ج / التسجيل

د / التربية

٣٨. من وظائف الإدارة :

أ / الترفية

ب / التسلية

ج / التدريب

د / التفريد

٣٩. من أنواع التدريب في المؤسسات :

أ / التدريب بعد التقاعد

ب / التدريب الصباحي

ج / التدريب قبل الإلتحاق بالعمل

د / التدريب الرياضي

٤٠. من أهم الواجبات المنوطة بإدارة إزاء التطوع و المتطوعين :

أ / توصيف الأعمال التي تتطلب متطوعين

ب / رفض التطوع

ج / عدم الإهتمام بالمتطوعين

د / عدم تقبل المتطوعين

٤١. يمكن التعرف على مدى نجاح الإدارة فى المؤسسات الإجتماعية عن طريق :

أ / التلفزيون

ب / الإذاعة

ج / الصحافة

د / رضى المنتفعين من خدمات المؤسسة

٤٢. الإدارة العامة هى إدارة المؤسسات :

أ / الخاصة

ب / العامة

ج / المملوكة للأفراد

د / المملوكة للجماعات

٤٣. من المستويات التنظيمية فى المؤسسات الإجتماعية :

أ / الجمعية الفنية

ب / الجمعية الجغرافية

ج / الجمعية العمومية

د / الجمعية الزراعية

٤٤. تهدف الإدارة العامة غالباً إلى تحقيق :

أ / المصالح العامة

ب / المصالح الطبقية

ج / المصالح الشخصية

د / المصالح الخارجية

٤٥. من أنواع اللجان فى المؤسسات الإجتماعية :

أ / اللجان العلمية

ب / اللجان الموسمية

ج / اللجان التربوية

د / اللجان التنفيذية

٤٦. وضع السياسة العامة للمؤسسة من إختصاصات :

أ / العمال

ب / المشرفين

ج / مجلس الإدارة

د / الفنيين

٤٧. من أنواع العضوية داخل المؤسسات الإجتماعية :

أ / العضو السلبي

ب / العضو العامل

ج / العضو الخامل

د / العضو الناقد

٤٨. دعوة الجمعية العمومية للإنعقاد من إختصاصات :

أ / مجلس الإدارة

ب / المدير

ج / المدرس

د / العامل

٤٩. أهداف المؤسسة من عناصر اللائحة :

أ / الأساسية للمؤسسة

ب / السياسية للمؤسسة

ج / المالية للمؤسسة

د / الرياضية للمؤسسة

٥٠. تقوم الجمعية العمومية ببعض الاختصاصات و منها :

أ / التربية

ب / إتماد الحساب الختامي

ج / إتماد الحساب الشخصي

د / التعليم

٥١. تتضمن اللائحة الأساسية للمؤسسة :

أ / أسماء المشرفين

ب / أسماء العملاء

ج / إسم المدير

د / إسم المؤسسة

٥٢. من جوانب تقدير المنظمة :

أ / عمر المنظمة

ب / إسم المنظمة

ج / التربية

د / التسجيل

٥٣. نوعية العملاء من جوانب :

أ / التنمية

ب / التعليم

ج / تقدير المنظمة

د / نقد المنظمة

٥٤. التسجيل الإداري من أنواع التسجيل في :

أ / الإذاعة

ب / التلفزيون

ج / المؤسسات الإجتماعية

د / الإستديوهات

٥٥. من مقومات القرار الإداري :

أ / أن يكون القرار هادفا

ب / أن يكون القرار غير هادف

ج / أن يكون خياليا

د / أن يكون فلسفيا

٥٦. من مراحل صنع القرار الإداري و إصداره :

أ / إستعراض و دراسة الحلول البديلة

ب / تحديد المجال البشري

ج / تحديد عينة الدراسة

د / (( الإجابة غير ظاهره في الصورة ⊗ ))

٥٧. من شروط القيام بعملية التنسيق :

أ / قطع وسائل الإتصال

ب / أن تكون هناك وسائل إتصال سليمة

ج / إهمال وسائل الإتصال

د / إلغاء وسائل الإتصال

٥٨. أنشطة المؤسسة من :

أ / جوانب تقدير المنظمة

ب / جوانب ضعف المنظمة

ج / الجوانب السلبية للمنظمة

د / الوظائف الكامنة للمنظمة

٥٩. تحديد المشكلة :

أ / ثاني مرحلة من مراحل صنع القرار و إصداره

ب / ثالث مرحلة من مراحل صنع القرار و إصداره

ج / آخر مرحلة من مراحل صنع القرار و إصداره

د / أول مرحلة من مراحل صنع القرار و إصداره

٦٠. الهيئات التي تعتمد في تمويلها على أفراد المجتمع هي الهيئات :

أ / الحكومة

ب / العامة

ج / الأهلية

د / التربوية

٦١. الندرة هي إحدى المشكلات الأساسية التي ينبغي على الإدارة :

أ / عدم الإهتمام بها

ب / إهمالها

ج / تجاهلها

د / مواجهتها

٦٢. من مسؤوليات الإدارة :

أ / إهمال البيئة

ب / المحافظة على صلاحية البيئة و صيانتها

ج / إفساد البيئة

د / عدم الإهتمام بالبيئة

٦٣. من الأسس التطبيقية للإدارة بالأهداف :

أ / عدم النهوض بالمهارات

ب / عدم الإهتمام بالمؤسسة

ج / الإهتمام بمستوى المهارات و الإهتمام بالتدريب

د / عدم الإهتمام بالتدريب

٦٤. المؤسسات الإجتماعية التي تقوم بالنصيب الأكبر في توفير الرعاية الإجتماعية في المجتمع هي :

أ / المؤسسات التربوية

ب / المؤسسات الثانوية

ج / المؤسسات الحكومية

د / المؤسسات الأهلية



٦٥. يرى المنظرون المهتمون بالناحية البنائية المنظمات على أنها :

أ / أداة لتحقيق أهداف معينة

ب / غير هادفة

ج / غير ذات أهمية

د / أداة للصراع

٦٦. تتأثر أهداف المنظمة و خططها و أساليبها و نتائجها بالظروف :

أ / المناخية

ب / البيئة المحيطة

ج / الشخصية

د / العلمية

٦٧. تعرف أولين جونسون الإدارة بأنها عملية و أسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج بواسطة :

أ / رياضي

ب / تدريبي

ج / إداري

د / فني

٦٨. التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجي مسؤولية :

أ / الإدارة

ب / التجارة

ج / التدريب

د / التقويم

٦٩. الحساسية الفائقة لاحتياجات المجتمع من مميزات المنظمة :

أ / العالمية

ب / الناجحة

ج / الخاصة

د / الرياضية

٧٠. ينظر المهتمين بالناحية البيئية إلى المنظمة على أنها :

أ / كيان داخل كيان آخر أوسع

ب / كيان منعزل

ج / كيان سلبي

د / كيان غير محدد الأهداف

اخيرا وليس اخرا اضيفت لكم مجموعة كوييزات لاحد الاعضاء جزاه الله خير

## هذه مراجعه لاداره المؤسسات الاجتماعيه

١  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...0902217014

٢  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...0902217014

٣  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1135314246

٤  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1605513681

٥  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1722339327

٦  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1722339327

٧  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1752222892

٨  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1930081234

٩  
&a=1&http://www.quizyourfriends.com/take-...1944025081

شارك هذا الجهد أعضاء لا تحضرنى اسمائهم ممن طرح اسئلة المراجعة

وكذلك تم الاستعانة بمواضيع للاخوان وهم :

**رئو - SaD HeArT - الفيصل - دايم الشوق**

**لاتنسونا من الدعاء .**

كل ما يحتاجه الطالب يجده على الرابط : [/http://www.ckfu.org/vb](http://www.ckfu.org/vb)

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل والدمام .