

شهر الحجاز

## ظلل (اختر) الإجابة الصحيحة مما يلي:

١. هم الذين يديرون العمل من خلال موظفيهم المرتبطين مباشرةً بالإنتاج...

مستويات الإدارة	
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
الإدارة الإشرافية	

- أ- مدراء الإدارة العليا.  
ب- مدراء الإدارة الإشرافية.  
ج- مدراء الإدارة الوسطى.  
د- لا توجد إجابة صحيحة.

### مدراء الإدارة العليا : Chief Executive Officer

- نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس..
- هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية
- لهم دور في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات

### مدراء الإدارة الوسطى: Middle Managers

- لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية
- هم مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا
- مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الإستراتيجية)
- لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى

محتوى مبادئ الإدارة

### مدراء الإدارة الإشرافية: Supervisors

- لهم دور الإشراف أو الملاحظة
- هم في اغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين
- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

٢. ينص مفهوم الإدارة المالية الحكومية على...

- أ- تحصيل النفقات العامة.  
ب- الموازنة بين الإيرادات والمصروفات.  
ج- توظيف مصادر الإيرادات العامة.  
د- توفير الأموال اللازمة لقطاعات الدولة ولاستثمارها بما يحقق الصالح العام.

### مصطلحات الإدارة المالية :

**الإدارة المالية الحكومية:** هي الإدارة المالية التي تتعلق بأموال الدولة و إيراداتها ونفقاتها والميزانية العامة للدولة والرقابة على أموال الدولة.

<http://www.abahe.co.uk/terminologies-financial-management.html>

٣. يمكن تعريف إدارته بأنها عملية ...

- أ- إدارة الأفراد والإمكانات المتاحة.  
ب- تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج.  
ج- عمل المديرين.  
د- توظيف الأفراد الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف.

شهر الحجاز

### مفهوم الإدارة :

الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.



٤. هو عملية تتعلق بتحديد أهداف المنظمة وتأسيس استراتيجية وتطوير هيكله الخطط الرسمية للمنظمة.

#### الإدارة بالأهداف

أسلوب إدارة يتمثل في القيام بتحديد الأهداف من طرف المدير والعمالين تحتاج الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الدقيقة وإجراء الرقابة المستمرة

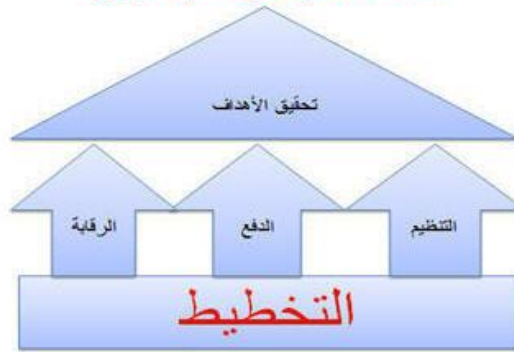
- أ- التخطيط الغير رسمي.
- ب- القيادة.
- ج- التخطيط.
- د- الإدارة بالأهداف.

### مراحل التخطيط

- تحديد الوضع الحالي
- تحديد الأهداف
- حصر وتقييم البدائل
- اختيار البديل الأفضل
- تنفيذ الخطة

شكرًا

### مكانة التخطيط في عملية الإدارة



٥. تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرار لدى المدراء العامين ضمن...

مدراء الموارد البشرية

- أ- المهارات الفنية.
  - ب- المهارات الإدارية.
  - ج- المهارات السلوكية.
  - د- المهارات الفكرية.
- تخصص بطبيعة العلم
- الاتصال - التفاوض - تكوين العلاقات - التحفيز
- القدرة على التفكير المنطقي - التنبؤ - اتخاذ القرار

### ادارة الموارد البشرية

٦. عمل الأشياء بطريقة صحيحة يصف

- أ- القيادة.
  - ب- الإدارة العليا.
  - ج- الكفاءة.
  - د- الفعالية.
- القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمرنا يوصل لتحقيق الأهداف يقع في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة
- أداء الأعمال بطريقة صحيحة **To Do Things Right** وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج تحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث التأثير الإيجابي

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194069>

شكرًا

## ٧. أول من كتب عن وظائف الإدارة ...

- أ- مايكل بورتر. راند في مناهج الاستراتيجيات الحديثة والاقتصاد التنافسي  
 ب- روبرت كاتس. تركّز أبحاث كيتس على الاتجاهات طويلة الأجل في البيئة، والتنمية، والسكان  
 ج- ماكس فيبر. كان عالمًا ألمانيًا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث  
 د- هنري فايول. ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية.

أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. كان فرنسي، ولد بإسطنبول عام ١٨٤١ ومات بباريس ١٩٢٥م. عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال [wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org) الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام ١٩١٦م.  
<http://ar.wikipedia.org>

شكر المحاضر

## ٨. يعتبر ماكس فيبر مؤسس :

- أ- نظرية العملية الإدارية. هنري فايول  
 ب- نظرية الإدارة العلمية. فريدريك تايلور  
 ج- نظرية البيروقراطية. هنري فايول  
 د- نظرية السلطة الرسمية. فريدريك تايلور  
<http://www.arabmn.com/archives/1749>

حيث أنه استطاع أن يصوغ نظرية محددة للبيروقراطية تعتبر من النظريات الكبرى حيث كان فيبر مهتماً في دراسته للبيروقراطية بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث فضلاً عن توضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في هذا المجتمع

<http://ar.wikipedia.org>

## ٩. من مؤشرات ضعف النظام الرقابي ...

- أ- كثرة العمل الورقي.  
 ب- كثرة أعداد العملاء.  
 ج- كثرة أعداد الموظفين.  
 د- كثرة العمل الميداني.

## مؤشرات ضعف النظام الرقابي:

- ١- كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال
- ٢- عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتنظمتهم
- ٣- كثرة توقف وتعطل المكان ولأفراد بسبب نقص الخامات والكفاءة الإدارية
- ٤- كثرة العمل الورقي بسبب تعقد الإجراءات وتضارب وازدواج الأدوار
- ٥- كثرة التالف وإعادة التشغيل
- ٦- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية

مبادئ الإدارة ص ١٠

شكر المحاضر



## ١٠. كل المنظمات تشترك في الثلاث خصائص التالية:

لست متأكد

- أ- تعظيم الربح والهيكل التنظيمي والموارد البشرية.
- ب- الأهداف الواضحة والهيكل التنظيمي وتعظيم الربح.
- ج- القيادة والموارد البشرية وتعظيم الربح.
- د- الأهداف الواضحة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية.

## المنظمة

## مفهوم المنظمة

تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة ويتميز بطابع الاستمرارية (ص. ٣٨)

## أهم أنواع المنظمات

منظمة الأعمال: هي منظمات تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح. (ص. ٣٩)

## مبادئ الإدارة . م. ١

منظمات حكومية: تظهر نتيجة لجهد الدولة (وبمواردها)

مؤسسات حكومية: وهي أصناف بعضها ينتج ويقدم سلع أو خدمات وبعضها يأتي في شكل جمعيات  
منظمات دولية: تتميز بعضوية أكثر من دولة فيها (الأمم المتحدة، الجمعة العربية ...)

## منظمات مجتمع مدني غير هادفة للربح Non- Profit Organizations

هذا النمط من المنظمات هو نوع خاص لا يهدف للربح بل لتقديم خدمات جماهيرية متنوعة ومن أمثلة هذه المنظمات الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وأطباء بلا حدود ومنظمة الشفافية الدولية والجمعيات العلمية ودور العبادة وغيرها.

## التعاونيات Cooperative Organizations

تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها مثل ذلك جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

وفي عالم اليوم فإن الغرض الأساسي

لهذه المنظمات كما تعلنه هو تقديم منتجات بنوعية جيدة وإرضاء المستهلكين من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي. كتاب مبادئ الإدارة ص ٣٩

## ١١. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

- أ- الربحية.
- ب- الهيكل التنظيمي.
- ج- السلطة والمسئولية.
- د- لا توجد اجابة صحيحة.

شكر المحاضر

## الإدارة العامة والعلوم الأخرى

علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال  
عُرِّفت إدارة الأعمال بأنها «إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح. أما الإدارة العامة فتقوم على تنفيذ السياسات العامة للدولة وترجمتها إلى خدمات عامة عبر جهود جماعية منسقة.

## ١٢. العملية الإدارية تحتوي على التخطيط، القيادة والرقابة...

- أ- التغيير.
- ب- التوجيه.
- ج- التنظيم.
- د- المتابعة.

وظائف العملية الادارية

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

## ١٣. من عيوب الاستقطاب الداخلي ...

- أ- ارتفاع تكلفته.
- ب- نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المستقطبين.
- ج- شح المعلومات عن المترشحين.
- د- عدم انسجام العامل مع بيئة وثقافة المنظمة.

عيوب الاستقطاب الداخلي

- ❖ الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة
- ❖ تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين.
- ❖ حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار. **الموارد البشرية . م . ه**

شكر المحاضر

١٤. واحدة من الآتي، ليست من نواحي القصور في إدارة الموارد البشرية ...

- أ- عدم التكامل بين نشاطاتها.
- ب- عدم التكامل بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.
- ج- الدور غير المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- د- نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي.

شكر الخبير

### نواحي القصور في إدارة الأفراد

- ١) عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها.
- ٢) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى.
- ٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- ٤) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

الموارد البشرية . م . ١

١٥. في أنظمة الدواوين يعتبر ديوان الخراج مثالا على ...

- أ- دواوين الشؤون العسكرية.
- ب- دواوين شؤون البلاد والخليفة.
- ج- دواوين الشؤون المالية والضرائبية.
- د- دواوين المراسلات والشؤون الرقابية.

### الفكر الإداري في الإسلام

نظام الدواوين: وهي "أجهزة إدارية تقوم على تنفيذ أوامر الخلفاء في أقاليم الخلافة". وتنقسم إلى أربعة مجموعات هي:

- دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات.
- دواوين **الشؤون المالية والضرائبية** مثل **ديوان الخراج**.
- دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش.
- دواوين تعنى بشؤون البلاد والخليفة كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانية.

١٦. واحدة من الآتي، ليست من شروط العدالة والمساواة في عملية الاختيار...

- أ- اعتماد الذاتية في إجراءات الاختيار.
- ب- التوازن في عملية الاختيار.
- ج- اعداد معايير موحدة للاختبارات.
- د- السرية في إجراءات الاختيار.

شكر الخبير

### ٢- الاختبارات Tests

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية). ومن مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

- ❖ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها.
- ❖ ان يتمتع الاختبار بالموثوقية (Reliability) ، بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة.
- ❖ المصدقية، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح.
- ❖ ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تفتياته.

الموارد البشرية . م . ٥



١٧. مدخل التحفيز الذي يطرح فكرة الرجل المتكامل الذي تؤثر فيه عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وغيرها هو ...

- أ- مدخل العلاقات الإنسانية.  
ب- المدخل التقليدي.  
ج- مدخل الموارد البشرية.  
د- مدخل النظم.

شرف



١٨. يمتاز التعليم عن التدريب بكونه (أي التعليم) ...

- أ- يتناول زيادة المعارف في شتى المجالات.  
ب- يتناول تنمية مهارات الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.  
ج- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته.  
د- يتم عادة في خلال مدة قصيرة.

الفرق بين التدريب والتعليم	
التدريب	التعليم
• يتناول تنمية مهارات الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.	• يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحفول.
• يتم عادة في خلال مدة قصيرة.	• يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.
الموارد البشرية . م . ٧	

١٩. المدرسة التي ترى ان العامل عنصر إنتاجي يختلف عن العناصر الأخرى، هي...

- أ- مدرسة الإدارة العلمية.  
ب- مدرسة العلاقات الإنسانية.  
ج- المدرسة السلوكية.  
د- تيار المدارس الحديثة والمعاصرة.

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج)	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.
الموارد البشرية . م . ١	

٢٠. من الأسباب التي أثرت سلباً على نجاح مدرسة العلاقات الإنسانية...

- أ- ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".  
ب- افتراضها وجود اختلافات بين الأفراد.  
ج- اهتمامها بعوامل أخرى محفزة للعمل غير الجوانب الإنسانية.  
د- تجاهلها لجوانب ذات تأثير على الإنتاجية كقواعد العمل والإجراءات.

#### أسباب النجاح للحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية

١. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".  
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.  
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح.  
٤. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.

شرف

الموارد البشرية . م . ١