

## المحاضرة الاولى

هي من أصل لاتيني وتعني خدمه

- (١) الإدارة
- (٢) الإدارة العامة
- (٣) ادارة اعمال

تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشريه

- (١) الإدارة
- (٢) الإدارة العامة
- (٣) العملية الادارية

العنصر البشري يعمل من خلال التعاون

- (١) الإدارة
- (٢) الإدارة العامة
- (٣) محور العملية الادارية

عملية إجتماعيه وإنسانيه من جهه واقتصاديه وسياسيه من جهه أخرى.

- (١) الإدارة
- (٢) الإدارة العلمية
- (٣) الإدارة العامة

هي تلك التي تعمل بعقلانية ورشد من أجل تحقيق اهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانات المتاحة بحيث تحقق الكفاية الانتاجية في ظل أفضل مناخ انساني ملائم لاستثمار الجهود واستغلال الطاقات

- (١) الإدارة المثلى
- (٢) الإدارة العامة
- (٣) الإدارة الفعالة

تعني " الإدارة الحكوميه Governmental " تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإداره

- (١) الإدارة العامة
- (٢) ادارة الأعمال
- (٣) ادارة المنظمات الدولية

الإدارة العامة تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسه العامه( هذا التعريف يتصف ب

- (١) القصور لأن وظيفة الإدارة العامة ليست التنفيذ وإنما توجيه الجهود من أجل التنفيذ
- (٢) بالكمالية
- (٣) بالدقة
- (٤) الشقق

هي تنسيق الجهود الجماعيه لتنفيذ السياسه العامه

- (١) التعريف الأنسب للإدارة العامة
- (٢) تعريف ادارة العمليات
- (٣) تعريف ادارة الأعمال

هي تنفيذ السياسه العامه للدوله وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامه لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات

- (١) الإدارة العامة
- (٢) الإدارة
- (٣) العملية الادارية

أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكيه وغيرها

- (١) علم

- (٢) فن  
(٣) علم وفن

تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة

- (١) فن  
(٢) علم  
(٣) علم وفن

تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد

- (١) علم وفن  
(٢) علم  
(٣) فن

تعتبر الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات ..... وفنية في وقت واحد.

- (١) مرجعية  
(٢) مرحلية  
(٣) علمية  
(٤) عادية

تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

- (١) ادارة عامة  
(٢) ادارة اعمال  
(٣) ادارة عمليات  
(٤) موارد بشرية

هي نظام فرعي من النظام السياسي العام.

- (١) علم الاجتماع  
(٢) علم السياسة  
(٣) الادارة العامة

هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية

- (١) علم السياسة  
(٢) علم الاجتماع  
(٣) علم النفس  
(٤) علم القانون

الربط بين الإدارة العامة وعلم السياسة يأتي من خلال مشاركة الإدارة بوضع ..... للدولة.

- (١) العلاقات العامة  
(٢) الموازنة العامة  
(٣) الاحتفالات العامة  
(٤) السياسة العامة

في أسئلة الدكتور أفضو العبارة كاملة ممكن يجب نفس السؤال بس يغير مكان الفراغ مثل :-  
الربط بين الادارة العامة و..... يأتي من خلال مشاركة الادارة بوضع السياسة العامة للدولة :-

- (١) علم السياسة  
(٢) علم الاجتماع  
(٣) العلاقات العامة  
(٤) الاحتفالات العامة

طبعا دا بس مثال علشان تعرفو طريقة الدكتور فلازم تحفظو السؤال بالكامل

تهتم بالبيئة الإجتماعية لفهم المشكلات المحيطة ويهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية ويمد إداره بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون

- (١) علم السياسة  
(٢) علم الاجتماع  
(٣) علم النفس  
(٤) علم القانون

والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة

- (1) علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع
- (2) علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة
- (3) علاقة الإدارة العامة بعلم النفس
- (4) علاقة الإدارة العامة بعلم القانون

يهدف إلى دراسة الإنسان ككائن بشري متنوع الحاجات ملئ بالمشاعر والأحاسيس وهذا يؤثر في نشاطه وقدم مفاهيم لعلم الإدارة العامة منها قياس الكفاءة ، اختبارات التوظيف ، الترقيه ، الحوافز وبواعث السلوك الإداري

- (1) علم السياسة
- (2) علم الاجتماع
- (3) علم النفس
- (4) علم القانون

قدم علم النفس الكثير من المفاهيم للإدارة العامة.....

- (1) المعادلات الرياضية
- (2) التخطيط الاستراتيجي
- (3) الاستحواذ
- (4) الترقية

في السؤال السابق في جميع المفاهيم التي قدمها علم النفس فلازم تحفظو السؤال وتفهموه بتركيز  
قدم علم النفس مفاهيم لعلم الإدارة العامة منها قياس الكفاءة ، اختبارات التوظيف ، الترقيه ، الحوافز وبواعث السلوك الإداري

قدم علم النفس الكثير من المفاهيم للإدارة العامة مثل مفهوم..... :

1. الرقابة المالية
2. التخطيط المالي
3. التنظيم
4. الترقية والحوافز

علاقة الإدارة العامة مع علم ..... الاول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة والثاني يهتم بالنواحي القانونية ويعتبر (رقيب على الإدارة العامة)

- (1) علم الاجتماع
- (2) علم القانون
- (3) علم النفس

يهتم ..... بتحديد عوامل الإنتاج ( العمل - الأرض - رأس المال ) ..... كما يهتم بالتنمية الإقتصادية ، كذلك تهتم الإدارة العامة بتحقيق التنمية الإقتصادية.

- (1) علم النفس
- (2) علم الاقتصاد
- (3) علم البيئة
- (4) علم الاجتماع

يوجد موضوعات مشتركة بين الإثنين مثل ( : الميزانيات الختامية للشركات - الماليه العامه ) كما أن توفر الإمكانيات الإقتصادية يؤثر في اختيار الموظفين وتحديد الرواتب.

- (1) علم المالية
- (2) علم الاقتصاد
- (3) علم المحاسبة
- (4) علم الاجتماع

إن وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامة يمثل المرحلة ..... من الإدارة العامة

مراحل تطور الإدارة العامة  
المرحلة الأولى - انفصلت عن السياسه  
- الإهتمام بالنواحي الإداريه والتنظيميه  
المرحلة الثانية :- وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامه  
المرحلة الثالثة :- إنشاء معاهد للإدارة العامه  
- إجراء الدراسات والإستشارات  
- قيام برامج تنمية الإداريين وجود تخصصات منها:  
أصول الإدارة العامه - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامه إدارة التنمية - تخطيط المدن

- (1) الأولى
- (2) الثانية
- (3) الثالثة
- (4) الرابعة

التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها

**(1) مدخل القانون الدستوري التاريخي**

(2) مدخل الوظيفي

(3) المدخل البيئي

من مداخل دراسة الإدارة العامة المدخل ..... ويكون التركيز فيه الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها

(1) الوظيفي

(2) الاجتماعي النفسي

**(3) الدستور القانوني التاريخي**

(4) الأسري

من .....دراسة الإدارة العامة المدخل الدستوري القانوني التاريخي ويكون التركيز فيه الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها

1. مداخل

2. مميزات

3. قواعد

4. مشاكل

وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل والموازنة ولم ينظر للإدارة كمنشآت واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي

(1) المدخل البيئي

**(2) المدخل الوظيفي**

(3) المدخل النفسي

(4) المدخل القانوني

مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي والإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني. واهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي وإهماله الجانب الإقتصادي

(1) المدخل الوظيفي

(2) المدخل البيئي

**(3) المدخل الاجتماعي والنفسي**

(4) المدخل القانوني

مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية و العلاقة بين البيئه والإدارة.و نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسي والإقتصادي والاجتماعية السانده في بلد ما و ظهر مع الحرب العالميه الثانيه وأهم العوامل التي يدرسها هي : المكان - السكان - التقدم العلمي - العادات والتقاليد - الرغبات الشخصية - الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع و

**(1) المدخل البيئي**

(2) الوظيفي

(3) النفسي

(4) القانوني

## المحاضرة الثانية

صاحب النظرية ..... ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب هو

(1) البيروقراطية هو التون مايو

**(2) البيروقراطية هو ماكس وبر**

(3) البيروقراطية هو هنري فايول

(4) البيروقراطية هو ماسلو

هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسميه محدد على الوظائف

**(1) النظرية البيروقراطية**

(2) النظرية السلوكية

(3) النظرية الحديثة

٤) نظرية النظم

كتنظيم اداري ضخم ترجع الى الحضاره الصينيه منذ عام 2200 عام قبل الميلاد، والإداره اليونانيه والتي تبنت دوران الوظيفه وأن تسمو المصلحه العامه فوق الخاصه وحضارة الرومان ووصولاً إلى الحضاره الإسلاميه التي تناولت تفويض السلطه وتقسيم العمل وتطبيق الشورى ومصدرها ..... في ألمانيا

- ١) نظرية التقسيم --- ماكس ويبر
- ٢) البيروقراطية --- ماكس ويبر
- ٣) البيروقراطية -- فايول
- ٤) البيروقراطية --- ماسلو

تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عاديه للتأثير على الأفراد

- ١) السلطة القانونية
- ٢) السلطة الخضراء
- ٣) السلطة البطولية (الكاريزمية)
- ٤) السلطة التقليدية

ترشيد العلاقات القانونيه من خلال مجموعة قواعد وإجراءات.

- ١) السلطة القانونية الرشيدة
- ٢) السلطة البطولية
- ٣) السلطة الخضراء
- ٤) السلطة التقليدية

ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف

- ١) السلطة التقليدية
- ٢) السلطة البطولية
- ٣) السلطة الكاريزمية
- ٤) السلطة القانونية

احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل و أن النتائج غير المقصوده قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين.

- ١) سليات التنظيم البيروقراطي
- ٢) سليات التنظيم السلوكي
- ٣) سليات المدرسة العلمية
- ٤) سليات مدرسة التقسيم الإداري

من الأسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تعيين ..... لكي تتمكن من تنفيذ المهام بدقة

الأسس [ الخصائص ] التي يقوم عليها [ التنظيم البيروقراطي ] لماكس فيبر ؟

- 1- وجود مجالات وظيفيه متخصصه في كل عمل.
- ٢- توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي.
- 3- تحديد السلطه لكل موظف في العمل الإداري.
- 4- تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة.
- 5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي.
- 6- الإعتداع على عدد كبير من المستندات والوثائق.
- 7- الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصه.
- 8- العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.
- 9- تطبق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.

- ١) المدير
- ٢) الأسرع
- ٣) الأكفأ
- ٤) الأحداث تخرجاً

من ..... التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تعيين الأكفأ لكي تتمكن من تنفيذ المهام بدقة:

- ١) الأسس
- ٢) الاسماء
- ٣) التنظيمات

## ٤) التناقضات

الشركات الصناعية تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجية في بداية القرن الماضي فكان يلجأ أصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجور وهذا سبب نشأة النظرية.....

- ١) نظرية الإدارة العلمية
- ٢) نظرية السلوك
- ٣) نظرية العلاقات الإنسانية
- ٤) النظرية البيروقراطية

في كتابه الشهير ( مبادئ الإدارة العلمية ) عرّف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين ادأوه

- ١) هنري فايول
- ٢) ماسلو
- ٣) فريدريك تايلور
- ٤) ماكس ويبر

من النقاط التي ركزت عليها نظرية تايلور وجوب التعاون بين الإدارة و .....

- ١) الملاك
- ٢) الجهات الحكومية
- ٣) المنافسين
- ٤) العمال

من النقاط التي ركزت عليها نظرية تايلور وجوب التعاون بين الإدارة و..... :

- ١) الحكومة
- ٢) أصحاب العمل
- ٣) المحاسبة
- ٤) العمال

من النقاط التي ركز عليها فريدريك تايلور عملية تحليل خطوات العمل واستبعاد ..... غير الضرورية

نقاط نظرية تايلور	١) الملاحظات
1. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.	٢) الأماكن
2. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة.	٣) <u>الحركات</u>
3. استخدام الحوافز لتحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.	٤) العلاقات
4. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ.	

كان مديراً ولذلك أهتم بوجود نظرية عامه للإدارة من خلال اهتمامه بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج). كتابه الشهير (الإدارة الصناعية والعامه) والذي ظهر في فرنسا

- ١) هنري فايول
- ٢) تايلور
- ٣) ماكس فيبر
- ٤) التون مايو

المديرون يحتاجون لمجموعة صفات " جسميه ، أخلاقيه ، ذهنيه ، سعة الإطلاع والثقافة العامة " ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إداريه في حين تزداد المهارات الفني في المستويات الدنيا تعتبر من.....

- ١) مساهمات هنري فايول تحت صفات الإداريين وتدريبهم
- ٢) مساهمات هنري فايول تحت الأسس العامة للإدارة
- ٣) مساهمات هنري فايول تحت وظائف الإدارة

تعتبر تجارب ..... والتي أنجزت بمصنع هوتورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية

تجارب هوتورن	١) فريدريك تايلور
تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوتورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة	٢) آدم سميث
العلاقات الإنسانية حيث أوضحت أن الإنتاجية ترتبط بالظروف الإجتماعيه والنفسيه للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات الماديه	٣) هنري فايول

٤) ألتون مايو

من الاعتبارات التي ساعدت على ظهور ..... زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل

- الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]
1. ظهور الحركة النقابية وتوسعها.
  2. زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل.
  3. كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة.
  4. تحسن مستوى الحياة أدى إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية.
  5. زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن

- ١) الإدارة العلمية
- ٢) النظرية البيروقراطية
- ٣) المدرسة الكلاسيكية
- ٤) مدرسة العلاقات الإنسانية

من النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن ميل الأفراد لتكوين تنظيمات .....

- من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب [ هوثورن ]
1. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية.
  2. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة.
  3. تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل.
  4. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمر الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية.
  5. تلعب القيادة غير الرسمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

- ١) رسمية
- ٢) غير رسمية
- ٣) مرنة
- ٤) جامدة

من النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن ميل الأفراد .....التنظيمات غير رسمية :

- ١) محاربة
- ٢) تكوين
- ٣) هدم
- ٤) تجنب

هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية.

- ١) المدرسة السلوكية
- ٢) المدرسة التقليدية
- ٣) مدرسة العلاقات الإنسانية
- ٤) مدرسة النظم

هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك و هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجل التأكيد على أهمية هذه الحاجات

- ١) المدرسة الكلاسيكية
- ٢) المدرسة السلوكية
- ٣) مدرسة اتخاذ القرار
- ٤) مدرسة النظم

هو أن المنظمه نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل.

- ١) جوهر نظرية التقليد
- ٢) جوهر نظرية النظم
- ٣) جوهر نظرية التقسيم الإداري

إن جوهر ..... هو أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض من تفاعل وتبادل

- ١) نظرية النظام التعاوني
- ٢) نظرية النظم
- ٣) نظرية العلاقات الإنسانية
- ٤) نظرية ماسلو

إن جوهر نظرية النظم هو أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة ..... ترتبط مع بعضها البعض من تفاعل وتبادل:

- ١) مكاتب
- ٢) أجزاء

(٣) مستودعات

(٤) جمعيات

هي نظام يتكون من مجموعة عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمة ، هذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية تعريف ..... في مدرسة.....

- (١) المنظمة الادارية في مدرسة النظم
- (٢) المنظمة الادارية في مدرسة العلاقات الانسانية
- (٣) المنظمة الادارية في المدرسة السلوكية

يؤثر ويتأثر بالبيئة \_\_\_ لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة

- (١) النظام المفتوح -- النظام المغلق
- (٢) النظام المغلق -- النظام المفتوح

## المحاضرة الثالثة

هو مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها

- (١) التنظيم
- (٢) التخطيط
- (٣) الرقابة
- (٤) التوجيه

يعد ..... من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة ويقع على عاتق القيادة الإدارية

- (١) التخطيط
- (٢) التنظيم
- (٣) التوجيه
- (٤) الرقابة

تعتبر الخطط ..... من مهام الإدارة الوسطى وتكون مدتها الزمنية متوسطة الأجل

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

- (١) الاستراتيجية
- (٢) التشغيلية
- (٣) التكتيكية
- (٤) طويلة الامد

تعتبر الخطط ..... من مهام الإدارة العليا:

- (١) الاستراتيجية
- (٢) قصيرة الاجل
- (٣) المتوسطة الاجل
- (٤) التشغيلية

مقومات التخطيط هي:

- 1-الأهداف.
- 2-التنبؤ.
- 3-السياسات.
- 4-الإجراءات.
- 5-الوسائل والإمكانات.

من مقومات التخطيط ..... فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك

- (١) التنبؤ
- (٢) السياسات
- (٣) الأهداف
- (٤) الإجراءات

من مقومات التخطيط ..... فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك:

- (١) الاجراءات
- (٢) الاهداف
- (٣) السياسات
- (٤) الرؤية



مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف و هي مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف

- (١) الأهداف
- (٢) التنبوء
- (٣) السياسات
- (٤) الإجراءات

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل

- (١) الأهداف
- (٢) التنبوء
- (٣) السياسات
- (٤) الإجراءات

هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل.

- (١) السياسات
- (٢) التنبوء
- (٣) الإجراءات
- (٤) الأهداف

هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة

- (١) سياسات عامة
- (٢) السياسات الأساسية
- (٣) السياسات البولييسية
- (٤) السياسات الضمنية

هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات.

- (١) السياسات العامة
- (٢) السياسات الضمنية
- (٣) السياسات الأساسية
- (٤) السياسات الوظيفية

السياسات ..... هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات

- (١) الأساسية
- (٢) الوظيفية
- (٣) العامة
- (٤) الضمنية

**أنواع السياسات**

١- السياسات الأساسية : هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة.

٢- السياسات العامة : هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات.

٣- السياسات الوظيفية : تتعلق بنشاط ( النشاط المالي - التعليمي ) وهي تفصيلية.

٤- السياسات الضمنية : غير مكتوبه ومتعارف عليها.

تتعلق بنشاط ( النشاط المالي - التعليمي ) وهي تفصيلية

- (١) السياسات الأساسية
- (٢) السياسات الوظيفية
- (٣) السياسات العامة
- (٤) السياسات الضمنية

غير مكتوبه ومتعارف عليها.

- (١) السياسات الضمنية
- (٢) السياسات العامة
- (٣) السياسات الأساسية
- (٤) السياسات الوظيفية

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال وهي تختلف من منظمه لأخرى قد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة

- (١) الأهداف
- (٢) الإجراءات
- (٣) السياسات
- (٤) التنبوء

من الشروط الواجب توافرها في الإجراءات السليمة ..... وتعني أن تكون مكملة لبعضها البعض:

شروط الإجراءات السليمة	
١- الدقة والوضوح : مكتوبه بشكل واضح ومعروفه للجميع.	١) الدقة والوضوح
٢- البساطه والسهوله : بسيطه وسهله الفهم بعيدة عن التعقيد	٢) البساطه والسهوله
٣- المرونه : إمكانية التغيير والتعديل	٣) <u>التناسق والانسجام</u>
٤- <u>التناسق والانسجام</u> : مكملة لبعضها البعض	٤) المرونه
٥- الرقابه : تشتمل على وسائل رقابيه على الأداء	

من الشروط الواجب توافرها في الإجراءات السليمة ..... وتعني أن تكون مكملة لبعضها البعض:

- ١) الوضوح
- ٢) التعقيد
- ٣) التحليل والتفعيل
- ٤) التناسق والانسجام

من أهم المشكلات التي تنتج عند اتباع ..... هي جمود التفكير

المشكلات التي تنتج عن إتباع الإجراءات :	
• جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية	١) السياسات
• صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها	٢) <u>الإجراءات</u>
• إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته	٣) الخطط
	٤) الأهداف

لكسر سلبيات الإجراءات من الأفضل.....

- ١) تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف
- ٢) تجديد القدرات الذهنية
- ٣) تصميم إجراءات جديدة
- ٤) تدوير الكورة

تهدف السياسات العامة لتحقيق العدالة وتكافؤ فرص وكيفية تقديم. .... :

١. الاستشارات
٢. المنتجات
٣. القروض
٤. الخدمات

تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشامله

- ١) التخطيط القومي الشامل
- ٢) التخطيط الإقليمي
- ٣) التخطيط المحلي
- ٤) التخطيط في مجال خاص ومحدد

التخطيط في مجال الوزارة كالتعليم أو الصحة أو المواصلات.

- ١) التخطيط في مجال خاص ومحدد
- ٢) التخطيط المحلي
- ٣) التخطيط الإقليمي
- ٤) التخطيط القومي الشامل

يخص مدينه أو قريه ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي

- ١) التخطيط القومي الشامل
- ٢) التخطيط في مجال خاص ومحدد
- ٣) التخطيط المحلي
- ٤) التخطيط الإقليمي

■ أسئلة مجهود شخصي ■ اختبار سنة 2-36 ■ اختبار سنة 1-37 ■ اختبار سنة 2-37 ■ الواجب

يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات.

- (١) التخطيط الإقليمي
- (٢) التخطيط المحلي
- (٣) التخطيط في مجال خاص ومحدد
- (٤) التخطيط القومي الشامل

تخطيط يغطي 15 أو 20 سنة والثمار تأتي متأخره " الإستثمار في النفط"

- (١) تخطيط طويل المدى
- (٢) تخطيط متوسط المدى
- (٣) تخطيط قصير المدى

هو تخطيط لسنة واحدة " الموازنه العامه للدولة."

- (١) تخطيط قصير المدى
- (٢) تخطيط طويل المدى
- (٣) تخطيط متوسط المدى

إن المدة الزمنية للتخطيط ..... هي سنة واحدة فقط

- (١) طويل المدى
- (٢) قصير المدى
- (٣) متوسط المدى
- (٤) الاستراتيجي

هو خطط خمسيه تشمل مجالات متنوعه.

- (١) تخطيط طويل المدى
- (٢) تخطيط متوسط المدى
- (٣) تخطيط قصير المدى

ان المدة الزمنية للتخطيط الاستراتيجي هي ..... فأكثر:

- (١) عشر سنوات
- (٢) أربعة سنوات
- (٣) سنة واحدة
- (٤) ثلاث سنوات

هناك مجموعة من العمليات التي تتبع في مرحلة إعداد الخطط منها وضع الافتراضات وفيها يتم طرح مجموعة من الأسئلة والعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية ..... التغيير:

- (١) خطط
- (٢) اتجاهات
- (٣) أنواع
- (٤) امكانية

هناك مجموعة من العمليات التي تتبع في مرحلة إعداد الخطط منها ..... وفيها يتم طرح مجموعة من الأسئلة والعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير :

- (١) وضع البدائل
- (٢) اختيار البديل الأنسب
- (٣) وضع الافتراضات
- (٤) تحديد الأهداف

**مراحل إعداد الخطة :**

أولا مرحلة الإعداد : تضم مجموعة عمليات هي :

- ١- تحديد الأهداف : حسب مستوى التخطيط ، فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية أما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة ، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة أما التفصيلية تضعها الإدارات والأقسام .
  - ٢- جمع وتحليل البيانات : بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والانطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقة أعطت نتائج صحيحة ، مرحلة التحليل تحدد العلاقة بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضية وبرامج ...
  - ٣- **وضع الافتراضات** : مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير
  - ٤- وضع البدائل وتقويمها : مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة .
  - ٥- اختيار البديل الأنسب .
  - ٦- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة .
- ثانيا مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة : هذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار .
- ثالثا مرحلة التنفيذ : أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ .
- رابعا **مرحلة المتابعة** : التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات

من مراحل إعداد الخطة مرحلة ..... ويتم فيها التأكد من عدم وجود أي انحرافات

- (١) التنفيذ
- (٢) الإعداد
- (٣) **المتابعة**
- (٤) الموافقة

من سلبيات الاعتماد على ..... في عملية وضع الخطط هو تركيز الخبير الخارجي على التنظيم الداخلي وعدم إلمامه بالبيئة المحيطة بالعمل:

١. موظفي الإدارات
٢. **جهات خارجية**
٣. مجلس الإدارة
٤. الإدارة التنفيذية

من سلبيات الاعتماد على جهات خارجية في عملية وضع الخطط هو تركيز الخبير الخارجي على ..... وعدم إلمامه بالبيئة المحيطة بالعمل

- (١) الإدارة
- (٢) **التنظيم الداخلي**
- (٣) المنافسين
- (٤) العوامل التكنولوجية

**معوقات التخطيط :**

- عدم الدقة في البيانات والمعلومات: لا خطة بلا وجود بيانات ومعلومات ، على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك وإلا بنى قراره على أساس خاطئ.
- في الدول العربية للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .
- اتجاهات العاملين**: أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطة بسبب انتماءهم للبيئة التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظة وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط. على الإدارة معالجة هذه الظواهر السلبية بنوع من المنطق والتوعية والتدريب .
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات: صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهدا كبيرا لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق.
- إغفال العامل الإنساني: على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.
- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة**: إن الاعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على **التنظيم الداخلي**.
- القيود الحكومية**: قد تصدر تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ.
- التغيرات المستمرة**: إن مساهرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط**: من الأفضل إتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطة وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خيالية وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحلة وتحديد المسنول عن التنفيذ.

الهدف من التخطيط ..... هو تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة

- (١) العسكري
- (٢) الاقتصادي
- (٣) الإداري
- (٤) **الاجتماعي**

كان التخطيط شاملا على النحو التالي :

- 1- التخطيط للدعوة الإسلامية : من خلال الدعوة سرا ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة ، لتجنب الأذى بالمسلمين ، ثم التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في ونام ومحبة بين المهاجرين والأنصار ، فكانت الحياة وقتنذ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود ، كل هذا يعتبر نظام فريد ومثالي .
- 2- التخطيط الاقتصادي : يهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال ، فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة ، وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي ، ولقد آخى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث ، وهذه المواخاة أول خطة اقتصادية ، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التوازن والتكافل الاقتصادي . مثال عن التوازن الاقتصادي : هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز .
- 3- التخطيط الاجتماعي : الهدف هو تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة .
- 4- التخطيط العسكري : الاهتمام بالجهاد والاستعداد لمواجهة العدو فالإعداد مرحلة من مراحل التخطيط .
- 5- التخطيط الإداري : من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسة شرعية ، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم .

## المحاضرة الرابعة

هو وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات

- 1) التنظيم
- 2) التخطيط
- 3) الرقابة
- 4) التوجيه

مشتق من نظم ويعني مجموعة أفراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف وهو وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف.

- 1) التخطيط
- 2) التنظيم
- 3) التوجيه
- 4) الرقابة

من فوائد التنظيم المساعدة على تضافر الجهود والعمل..... :

- 1) منافسين
- 2) كفريق عمل
- 3) متنافرين
- 4) بصورة فردية

من فوائد ..... هي المساعدة على تضافر الجهود والعمل كفريق عمل

- 1) التخطيط
- 2) التنظيم
- 3) الرقابة
- 4) المشاركة

فوائد التنظيم هي التالية :

- وسيلة للوصول إلى التنسيق والانسجام وعدم التعارض
- يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد
- يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات بشكل دقيق
- يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإدارية
- يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء
- يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمة وزيادة الإنتاجية
- **يساعد على تضافر الجهود والعمل كفريق عمل**
- يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري

أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم ، الأهداف يجب أن تكون ملائمة لظروف المجتمع حتى تكون مقبولة ، توزع الأهداف على المستويات الإدارية

- 1) مبدأ وحدة الهدف
- 2) مبدأ القيادة
- 3) مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- 4) مبدأ الأشراف

يقود مبدأ ..... لتحقيق عدد من الفوائد منها زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة:

- (١) السلطة والمسئولية
- (٢) وحدة القيادة
- (٣) نطاق الاشراف
- (٤) التخصص وتقسيم العمل

يقود مبدأ التخصص وتقسيم العمل لتحقيق عدد من الفوائد منها زيادة ..... وبالتالي إنجاز

مبادئ التنظيم :

أولا :- مبدأ وحدة الهدف :

ثانيا :- مبدأ التخصص وتقسيم العمل : لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التالية :

- تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد
- يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله
- **زيادة المهارة** وبالتالي إنجاز العمل ببساطة
- يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت

ثالثا :- مبدأ وحدة القيادة ( الأمر )

رابعا :- مبدأ نطاق الإشراف span of control

- (١) الدوران
- (٢) درجة الاعتمادية
- (٣) خطوط الانتاج
- (٤) المهارة

حتى تتحقق فاعلية الاشراف الاداري فان عدد المرؤسين المناسب للرئيس الواحد في الادارة العليا هو بين ..... أفراد

- (١) ٧-٨
- (٢) ٨-١٥ (المستويات الأخرى )
- (٣) ٤-٨

هو عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد.

- (١) مبدأ نطاق الإشراف
- (٢) مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- (٣) مبدأ وحدة القيادة
- (٤) مبدأ وحدة الهدف

من سلبيات ..... التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق ومحدد:

سلبيات التخصص :

- ١- الوصول إلى الملل
- ٢- تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة
- ٣- **التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد**

- (١) إيجابيات الاشراف
- (٢) سلبيات التخصص
- (٣) مشاكل التخطيط
- (٤) فوائد الرقابة

من سلبيات ..... التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق ومحدد

- (١) الإدارة بالأهداف
- (٢) التخصص
- (٣) التخطيط
- (٤) الرقابة

وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه.

- (١) مبدأ وحدة الهدف
- (٢) مبدأ وحدة القيادة
- (٣) مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- (٤) مبدأ الأشراف

إن المقصود بمبدأ ..... وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه

- (١) وحدة التطوير
- (٢) الخصوصية
- (٣) وحدة القيادة
- (٤) وحدة الهدف

إن المقصود بمبدأ وحدة ..... وجود رئيس واحد للمؤوس يتلقى الأوامر منه:

- (١) التنظيم
- (٢) الفريق
- (٣) القيادة
- (٤) التنسيق

هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين

- (١) السلطة الادارية
- (٢) السلطة التنفيذية
- (٣) السلطة الوظيفيه
- (٤) السلطة الاستشارية

هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل " سلطة مدير الجامعه أكبر من سلطة عميد الكليه

- (١) السلطة الادارية
- (٢) السلطة الاستشارية
- (٣) السلطة التنفيذية
- (٤) السلطة الوظيفيه

هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص " وظيفة شؤون أكاديميه في الكليه "

- (١) السلطة الادارية
- (٢) السلطة التنفيذية
- (٣) السلطة الاستشارية
- (٤) السلطة الوظيفيه

هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمه تقدم للإدارات العليا

- (١) السلطة التنفيذية
- (٢) السلطة الاستشارية
- (٣) السلطة الادارية
- (٤) السلطة الوظيفيه

من أنواع السلطات السلطة.....و هي عباره عن توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا

- (١) الوظيفة
- (٢) التنفيذية
- (٣) الإستشاريه
- (٤) المحليه

الإلتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال

- (١) السلطة الادارية
- (٢) المسؤولية
- (٣) تفويض السلطة
- (٤) السلطة

هي منح بعض الصلاحيات للمؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال

- (١) تفويض السلطة
- (٢) المسؤولية
- (٣) السلطة الادارية

يعرف تفويض السلطة بأنه منح بعض ..... للمؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال للخطة

- (١) الصلاحيه.
- (٢) المكافآت.
- (٣) الأهداف.
- (٤) المهمات.

مزاي تفويض السلطة :

١. يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل
٢. فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء
٣. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة
٤. خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

من مزاي ..... خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

- (١) التدريب
- (٢) التحفيز
- (٣) التفويض
- (٤) التعيين

من مزاي ..... خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار:

- (١) التحفيز
- (٢) المركزية
- (٣) التفويض
- (٤) الديكتاتورية

من مزاي تفويض السلطة أنه يمثل فرصة لإعداد.....

- (١) موظفين جدد
- (٢) محلات جديدة
- (٣) صف ثاني من الرؤساء
- (٤) سلع جديدة

من الاعتبارات التنظيمية التي ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة عدم المساس بمبدأ ..... السلطة والمسؤولية

اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة :

- ١- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسئولية
  - ٢- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
  - ٣- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
  - ٤- عدم جواز التفويض في الأمور التالية :
- القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم – الأمور المتعلقة بتوزيع العمل – الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة – التعيين في الوظائف العليا – المسائل المالية وأمر الميزانية .

- (١) الفرق بين
- (٢) الربط بين
- (٣) تقليص
- (٤) توازن

هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.

- (١) المركزية
- (٢) اللامركزية

وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة

- (١) المركزية
- (٢) اللامركزية

تعرف ..... بأنها انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة

- (١) التسلطية
- (٢) اللامركزية
- (٣) المركزية
- (٤) التحويلية

اللامركزية تعني ان يكون..... :

- (١) القرار فردي
- (٢) العمل في مكان واحد
- (٣) هناك اهتمام بالجودة
- (٤) اتخاذ القرار في اكثر من جهة

تزداد الحاجة ..... كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الادارية بشكل يصعب ادارة الامور بشكل.....

- (١) للامركزية -- مركزي
- (٢) المركزية --- لامركزي
- (٣) لامركزية - لامركزي



هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات

- (١) التنظيم الرسمي
- (٢) التنظيم الغير رسمي
- (٣) التنظيم

يضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام

- (١) الإدارة العليا
- (٢) الإدارة الوسطى
- (٣) الإدارة الدنيا

رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ، ورؤساء المجموعات

- (١) الإدارة الدنيا
- (٢) الإدارة العليا
- (٣) الإدارة الوسطى

مديرو الإدارات العامة ومديرو الإدارات

- (١) الإدارة الوسطى
- (٢) الإدارة الدنيا
- (٣) الإدارة العليا

من المبادئ التي يجب مراعاتها عند بناء وتصميم الهياكل التنظيمية وذلك لتحقيق الهدف هي .....

- مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه :**
- ١- يجب أن يكون بناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية .
  - ٢- أن يمتاز بالبساطة والسهولة .
  - ٣- أن يتصف بالمرونة .
  - ٤- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية .

- (١) المرونة
- (٢) التعقيد
- (٣) الجمود

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم" النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات."

- (١) الخرائط التنظيمية
- (٢) الدليل التنظيمي
- (٣) الخرائط التقليدية
- (٤) الخرائط الأفقية

من المزايا التي تحققها ..... التنظيمية هي مساعدة الأفراد في معرفة ما يمكن عمله تخزين :

- المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية :**
- (١) تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات
  - (٢) تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام
  - (٣) تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية
  - (٤) تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله
  - (٥) تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستشارية والتنفيذية في المنظمة

- (١) الوسائط
- (٢) الخرائط
- (٣) الأنشطة
- (٤) العوامل

من المزايا التي تحققها ..... هي مساعدة الأفراد في معرفة ما يمكن عمله:

- (١) المركزية
- (٢) الخرائط التنظيمية
- (٣) السلاسل الوظيفية
- (٤) هيكل الرواتب

هي خرائط موجوده في المنظمات الكبيره وخاصه الحكوميه ، توضح انسياب خطوط السلطة من أعلى لأسفل  
(١) الدليل التنظيمي

- (٢) الخرائط التنظيمية  
(٣) الخرائط التقليدية  
(٤) الخرائط الأفقية

سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا

- (١) الخرائط التنظيمية  
(٢) الخرائط التقليدية  
(٣) الخرائط الأفقية  
(٤) الدليل التنظيمي

هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسية وتفصيل كل وظيفته ، وشرح أنظمة العمل

- (١) الخرائط التنظيمية  
(٢) الدليل التنظيمي  
(٣) الخرائط التقليدية  
(٤) الخرائط الأفقية

يساهم ..... باعتبار أنه مرجع لحل الخلافات بين الإدارات المختلفة

- يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :
١. إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة
  ٢. تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة
  ٣. يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال
  ٤. مرجع لحل الخلافات بين الإدارات
  ٥. يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب إليها

- (١) التنظيم الرسمي  
(٢) التنظيم الغير الرسمي  
(٣) كتيب الموظف  
(٤) الدليل التنظيمي

مزاياها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

- (١) الخرائط التقليدية (العمودية)  
(٢) الدليل التنظيمي  
(٣) الخرائط التنظيمية  
(٤) الخرائط الأفقية

مزاياها : توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤوساؤه

- (١) الدليل التنظيمي  
(٢) الخرائط التنظيمية  
(٣) الخرائط الأفقية  
(٤) الخرائط التقليدية (العمودية)

هو عبارته عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

- (١) الخرائط التنظيمية  
(٢) الدليل التنظيمي  
(٣) الخرائط التقليدية  
(٤) التنظيم الغير رسمي

من العوامل التي تساعد على ..... التنظيمات الغير رسمية في بيئة العمل هي رغبة العاملين في التخلص من الملل:

- (١) محاربة  
(٢) التشاور مع  
(٣) رفض  
(٤) ظهور

من العوامل التي تساعد على ظهور ..... في بيئة العمل هي رغبة العاملين في التخلص من الملل:

**العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي :**

- ✓ رغبة الإنسان في الانتماء
- ✓ رغبة الإنسان في الأمن والحماية
- ✓ **التخلص من الملل**
- ✓ النصح والمشورة
- ✓ النظرة الحديثة إلى التنظيم
- ✓ الانتماء للمهنة

- (١) الجمعيات التعاونية
- (٢) فرق العمل
- (٣) فرق الجودة
- (٤) **التنظيمات الغير الرسمية**

**من خصائص التنظيم الرسمي**

- (١) كبير الحجم
- (٢) **وجود قيادة رسمية**
- (٣) وجود معايير المجموعة
- (٤) انعدام الهدف للمجموعة

**خصائص التنظيم غير الرسمي :**

- (١) وجود هدف تسعى إليه المجموعة
- (٢) صغر الحجم
- (٣) القيادة غير الرسمية
- (٤) وجود معايير للمجموعة
- (٥) مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة

في السؤال طلب خصائص التنظيم الرسمي طبعاً في اجابتين ممكن تكون للتنظيم الرسمي اذا جينا ناخذ العكس في الغير رسمي لكن الإجابة الأولى غير دقيقة لأنه ممكن يكون تنظيم رسمي ولكن صغير الحجم وللأسف أنا أخترت دي الإجابة ونقصت درجة بسببها واخذت ٩٩ الإجابة الثانية هي الأصح والأدق وبالتوفيق

**من فوائد التنظيم غير الرسمي أنه يساعد في.....نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي**

**فوائد التنظيم غير الرسمي :**

- (١) يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي
- (٢) يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي
- (٣) يؤمن معلومات مرتدة ( شائعات ) تتداركها الإدارة مسبقاً
- (٤) هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي
- (٥) يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية
- (٦) تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات
- (٧) يساعد في **سرعة نقل المعلومات** إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي

- (١) حجز
- (٢) منع
- (٣) **سرعه**
- (٤) بطء

**تظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير.....**

**إعادة التنظيم : تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :**

- ١- عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير **فعال** وخطئ
- ٢- تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم
- ٣- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة
- ٤- عندما تضعف كفاءة التنظيم ( كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ... )
- ٥- عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمة ( إدارة جديدة )

- (١) مريح
- (٢) **فعال**
- (٣) كافي
- (٤) ظاهر

**من ..... التنظيم الرسمي وجود معايير واضحة للمجموعة :**

**يوجد خطأ في السؤال**

**من خصائص التنظيم الغير رسمي :**

- (١) وجود هدف تسعى إليه المجموعة
- (٢) صغر الحجم
- (٣) القيادة الغير رسمية
- (٤) وجود معايير للمجموعة
- (٥) مشاركة افراد الجماعة في اوجه نشاط محددة

- (١) مشاكل
- (٢) عيوب
- (٣) **خصائص**
- (٤) تناقضات

## المحاضرة الخامسة

هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدوده

- (١) الموارد البشرية
- (٢) الأدارة الماليه
- (٣) الادارة التمويلية

ان وظيفة ..... هي تحديد مصادر الإيرادات وتحديد اوجه الإنفاق وفق اولويات محددده وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك

- (١) الحسابات
- (٢) الشؤون الادارية
- (٣) الادارة الماليه

هي أحد فروع الإدارة العامه تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين

- (١) الأدارة الماليه
- (٢) الموارد البشرية
- (٣) النشاطات

هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامه

- (١) النفقات العامه
- (٢) النفقات الخاصة
- (٣) الضرائب

فإذا كانت تقدم " نفع عام " فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم . أما إذا كانت تحقق " نفع خاص " لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعيه أو الصحيه فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم . هذا التقسيم على اساس:-

- (١) على اساس نوع الانتفاع منها
- (٢) على اساس الخدمات والوظائف
- (٣) على اساس نفقات عادية وغير عادية
- (٤) على اساس الآثار الاقتصادية

النفقات العادية كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامه.مثل(أملاك الدوله - الضرائب والرسوم) نفقات غير عادية) الكوارث الطبيعية (فهي تمول بشكل استثنائي .مثل: (قروض - سندات حكوميه - تبرعات ). فهي تقسم على اساس:-

- (١) على اساس الخدمات والوظائف
- (٢) نوع الانتفاع منها
- (٣) على اساس نفقات عادية وغير عادية
- (٤) على اساس الآثار الاقتصادية

النفقات الجارية هي نفقات ضروريه لتسيير المرافق العامه للدوله .مثل " :الرواتب ، الصيانه ، شراء السلع والخدمات . " أما الاستثمارية(الرأسمالية ) فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والإستثمار فتقسم على أساس:-

- (١) على اساس الآثار الاقتصادية
- (٢) على اساس الخدمات والوظائف
- (٣) نوع الانتفاع منها
- (٤) على اساس نفقات عادية وغير عادية

تقوم الدوله بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدوله " : وظائف التعليم - الصحة - الدفاع والأمن هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورته إجماليه عن النفقه بغض النظر عن الجهه التي تنفذه .مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر ووزاره.

- (١) نوع الانتفاع منها
- (٢) على اساس الخدمات والوظائف
- (٣) على اساس الآثار الاقتصادية
- (٤) على اساس نفقات عادية وغير عادية

الإيرادات العامة مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى.....و.....و.....

- (١) أمالك الدولة العامة والرسوم والضرائب والإصدار النقدي وإصدار القروض العامة عبر السندات والقروض الخارجية
- (٢) النفقات العامة - إلى أملاك الدولة العامة والضرائب والإصدار النقدي وإصدار القروض العامة عبر السندات والقروض الخارجية
- (٣) الموازنة العامة وتقسم إلى موازنات مستقلة وموازنات ملحقة

..... هي عبارة عن طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نפט ، غاز.

- (١) أمالك الدولة العامة
- (٢) الضرائب
- (٣) الإصدار النقدي
- (٤) القروض الخارجية

هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له "رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه."

- (١) القروض الخارجية
- (٢) الرسوم
- (٣) الضرائب
- (٤) الإصداري النقدي

..... هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له:

- (١) الضرائب
- (٢) الجمارك
- (٣) الرسوم
- (٤) الإصدار النقدي

..... هو مبالغ نقدية يدفعها الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له :

- (١) التحويل
- (٢) الدين
- (٣) الرسوم
- (٤) القرض

هي مبلغ نقدي تقوم الدولة بإقتطاعه من أموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله.

- (١) القروض الخارجية
- (٢) الضرائب
- (٣) الإصدار النقدي
- (٤) الرسوم

هي لجوء الدولة إلى الإقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائده خلال زمن محدد

- (١) القروض الخارجية
- (٢) الضرائب
- (٣) الإصدار النقدي
- (٤) الرسوم

لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أم يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبيه على الإدخار والإستثمار.

- (١) الضرائب
- (٢) القروض الخارجية
- (٣) الإصدار النقدي
- (٤) الرسوم

حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم و القرض العام يجب أن يكون " محدود القيمة

- (١) القروض الخارجية
- (٢) الضرائب
- (٣) الاصدار النقدي
- (٤) **اصدار القروض العامة عبر السندات**

هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة كامله .تعريفها:- هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنة مقبله ، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤوله عن تنفيذه

- (١) الموازنة الخاصة
- (٢) **الموازنة العامة**
- (٣) الاصدار النقدي
- (٤) الرسوم

.....وهي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة كاملة:

- (١) **الموازنة العامة**
- (٢) القروض العامة
- (٣) الاصدار النقدي
- (٤) كشف الحساب

تعرف الموازنه العامه بأنها برنامج عمل محدد ومتفق عليه يبين فيه نفقات الدولة ومواردها من خلال.....مقبلة

- (١) **سنة**
- (٢) خمسة سنوات
- (٣) عشر سنوات
- (٤) نصف سنة

الموازنة العامة هي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال:

- (١) عشر سنوات
- (٢) ستة اشهر
- (٣) **سنة**
- (٤) خمس سنوات

من حيث الهدف تتميز الموازنة الخاصة للمنشآت عن الموازنة العامة للدولة في قدره على.....

- (١) إرضاء المواطن
- (٢) تحقيق اهداف الدولة
- (٣) **تحقيق الربح**
- (٤) تحقيق التنمية

مجال المقارنة	الموازنة العامة	الموازنة الخاصة
عمل نواتجي أو فعلي	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	قائمة خصوم وأصول منجزة فعلا
الهدف	عام وشامل	القدرة على تحقيق الربح
الأثار الاقتصادية والاجتماعية	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصادية واجتماعية	التأثير محصور على مستوى المنشأة
الرقابة	جهات رقابية متعددة ومنها خارجية	محدودة ( المراجع القانوني ومجلس الإدارة )
خطوات الإعداد	خطوات معقدة وتحتاج لوقت وموافقة السلطة التشريعية	موافقة صاحب المنشأة فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية

صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر . إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيره صعوبة عمل السلطة التشريعيه في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة .ملاحظه أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة الماليه لها هذه أحد القواعد الاساسية للموازنة العامة ويطلق عليها:

- (١) قاعدة الوحدة
- (٢) قاعدة السنوية
- (٣) قاعدة الشمول
- (٤) قاعدة التخصيص

ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات ويسهل من عمل السلطة التشريعيه في عملية الرقابه يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي هذه أحد القواعد الاساسية للموازنة العامة ويطلق عليها:-

- (١) قاعدة الوحدة
- (٢) قاعدة التخصيص
- (٣) قاعدة السنوية
- (٤) قاعدة الشمول

ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدوله في وثيقه واحده بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكوميه من إيراداتها .يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل هذا يساعد السلطة التشريعيه في عملية الرقابه على الوضع المالي من خلال النظر إلى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس صافي الإيراد .هذه أحد القواعد الاساسية للموازنة العامة ويطلق عليها:-

- (١) قاعدة التخصيص
- (٢) قاعدة الوحدة
- (٣) قاعدة السنوية
- (٤) قاعدة الشمول

هي عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات .هذه أحد القواعد الاساسية للموازنة العامة ويطلق عليها:-

- (١) قاعدة الوحدة
- (٢) قاعدة السنوية
- (٣) قاعدة التخصيص
- (٤) قاعدة الشمول

من الاستثناءات على قاعدة الوحدة ..... إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين "لا تخضع لرقابة وزارة الماليه

- (١) الموازنات المستقلة
- (٢) الموازنات الملحقه
- (٣) الموازنات غير عادية

من الاستثناءات على قاعدة الوحدة ..... مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة الماليه

- (١) الموازنات الملحقه
- (٢) الموازنات المستقلة
- (٣) الموازنات غير عادية

من الاستثناءات على قاعدة الوحدة ..... على أساس التفرقه بين النفقات العاديه وغير العاديه " حالات الحروب

- (١) الموازنات المستقلة
- (٢) الموازنات الملحقه
- (٣) الموازنات غير عادية

اي سؤال فيه ماعدا ذاكرو كل النقاط واحفظوها

من الاستثناءات على قاعدة السنوية..... ماعدا

- (١) موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعيه
- (٢) الإعتماد الشهريه لمدة موقته إلى أن تنتهي مرحلة الموافقه على الموازنه
- (٣) **تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها" الكهرباء**
- (٤) البرامج الإنمائيه : والتي تستمر لأكثر من سنه خلال أكثر من موازنه

الموازنه التي يتم تخصيصها في حالة الحروب والكوارث الطبيعية تسمى موازنه.....

- (١) البرامج الاتحاديه
- (٢) الاعتماد
- (٣) **الدعم**
- (٤) البرامج العادية

من الاستثناءات على قاعدة التخصيص ..... ماعدا

- (١) **البرامج الإنمائيه : والتي تستمر لأكثر من سنه خلال أكثر من موازنه**
- (٢) تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها" الكهرباء
- (٣) تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينه" رسم الطرق العامه تخصص لصيانة الطرق."
- (٤) تخصيص بعض القروض والإعلانات لمشاريع معينه

القاعدة التي تنص على عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات، تسمى بقاعدة..... :

- (١) الايراد المدرج
- (٢) الانفاق العام
- (٣) **التخصيص**
- (٤) العدالة

القاعدة التي تنص على عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات، تسمى ب: .....

- (١) قاعدة الشمول
- (٢) قاعدة الوحدة
- (٣) **قاعدة التخصيص**
- (٤) قاعدة النفقات العادية

تسمى المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الموازنة بمرحلة: .....

- (١) الحساب الختامي (الخامسة)
- (٢) **التنفيذ**
- (٣) الرقابة (الرابعة)
- (٤) الاعداد (الأولى)

تسمى المرحلة..... من مراحل إعداد الموازنة بمرحلة التنفيذ.

- (١) الاولى (الإعداد)
- (٢) الثانية (مرحلة الاقرار والمصادقة)
- (٣) **الثالثة**
- (٤) الرابعة (الرقابة)

تسمى المرحلة الرابعة من مراحل اعداد الموازنة بمرحلة :

- (١) الفرز
- (٢) المراجعة
- (٣) التنفيذ
- (٤) المناقشة

مراحل إعداد الموازنة :

- أولا : مرحلة الإعداد
- ثانيا : مرحلة الإقرار أو المصادقة
- ثالثا : **مرحلة التنفيذ**
- رابعا : مرحلة الرقابة
- خامسا : مرحلة الحساب الختامي

يوجد خطأ في السؤال

مراحل اعداد الموازنة :

- (١) مرحلة الاعداد
- (٢) مرحلة الاقرار او المصادقة
- (٣) مرحلة التنفيذ
- (٤) مرحلة الرقابة
- (٥) مرحلة الحساب الختامي



في هذه المرحلة يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على - مجلس الوزراء

- (١) مرحلة التنفيذ
- (٢) مرحلة الرقابة
- (٣) **مرحلة الإقرار والمصادقة**
- (٤) مرحلة الحساب الختامي

تمر عملية ..... بعدد من المراحل منها الإقرار والموافقة والتي يقوم فيها وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنة:

- (١) الرقابة
- (٢) الاشراف
- (٣) التخطيط المالي
- (٤) **اعداد الموازنة**

تمر عملية إعداد الموازنة بعدد من المراحل منها ..... والتي يقوم فيها وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنة :

- (١) مرحلة الرقابة
- (٢) مرحلة الحساب الختامي.
- (٣) مرحلة التنفيذ
- (٤) **مرحلة الإقرار والموافقة**

في هذه المرحلة ترسل وزارة المالية الموازنة الخاصة بكل وزارة مرفق معها ( - الإيرادات ، المصروفات)

- (١) مرحلة الإقرار والمصادقة
- (٢) مرحلة الرقابة
- (٣) **مرحلة التنفيذ**
- (٤) مرحلة الحساب الختامي

تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة والرقابة تكون سابقة للصرف لمنع الخطأ ، ولاحقه بعد التنفيذ

- (١) مرحلة التنفيذ
- (٢) مرحلة الإقرار والمصادقة
- (٣) **مرحلة الرقابة**
- (٤) مرحلة الحساب الختامي

هو صورته كامله عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي

- (١) مرحلة الإقرار والمصادقة
- (٢) مرحلة التنفيذ
- (٣) **مرحلة الحساب الختامي**
- (٤) مرحلة الرقابة

..... هو صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي

- (١) الحساب الجاري
- (٢) **الحساب الختامي**
- (٣) حساب النفقات

يتم توزيع النفقات في ..... التقسيم الإداري: وفقاً للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين التقسيم على اساس نوع النفقة : نفقات محددة مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانة هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول النامية

- (١) **موازنة البنود**
- (٢) موازنة البرامج والأداء
- (٣) موازنة الاداء الصفري
- (٤) موازنة التخطيط والبرمجه

التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة و وسيله مقارنه أوجه الصرف بين عام وآخر هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة و تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات تعتبر من.....

- (١) فوائد موازنة التخطيط والبرمجه
- (٢) فوائد موازنة البرامج والأداء
- (٣) فوائد موازنة الاداء الصفري
- (٤) فوائد موازنة البنود

الرقابة التي تقوم بها هي مستنديه لأن عملية متابعة نتائج الإنفاق غير متوفره في هذا النوع من الموازنات صعوبة ربطها بخطة التنميه لأنها لا تربط بين النفقات وبين البرامج والنشاطات .وهي مدعاة للإسراف والتبذير إن تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف تعتبر من .....

- (١) صعوبات موازنة التخطيط والبرمجه
- (٢) صعوبات موازنة البنود
- (٣) صعوبات موازنة البرامج والأداء
- (٤) صعوبات موازنة الاداء الصفري

الولايات المتحده أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الإعتمادات وتكاليف البرامج المقترحه لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج

- (١) موازنة التخطيط والبرمجه
- (٢) موازنة البنود
- (٣) موازنة الاداء الصفري
- (٤) موازنة البرامج والأداء

التركيز على النتائج وليس المدخلات .التركيز على استخدام الأساليب القياسيه التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها و التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقويم الأداء تعتبر من.....

- (١) أهداف موازنة البرامج والأداء
- (٢) أهداف موازنة الاداء الصفري
- (٣) أهداف موازنة البنود
- (٤) أهداف موازنة التخطيط والبرمجه

إن الهدف من موازنة ..... هو التركيز على النتائج وليس المدخلات

- (١) البرامج والأداء
- (٢) البنود
- (٣) الأساس الصفري
- (٤) التخطيط والبرمجة

إن الهدف من موازنة البرامج والاداء هو التركيز على النتائج وليس.....

- (١) المدخلات
- (٢) الخطط
- (٣) الحسابات
- (٤) المراجعات

لو لاحظتو نفس السؤال بس غير مكان الفراغ والأهداف كاملة موجودة في السؤال السابق

إن الهدف من موازنة البرامج والاداء هو التركيز على ..... وليس على المدخلات:

- (١) الأهداف
- (٢) النتائج
- (٣) السلبيات
- (٤) الايجابيات

توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه .و القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف التخلص من إجراءات التفاوض والمساومه .و الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابه والمتابعه لنتائج الاعمال و إعطاء المواطنين فكره عن إنجاز الموازنات والمراحل تعتبر من

- (١) هدف موازنة التخطيط والبرمجه
- (٢) أهداف موازنة الاداء الصفري
- (٣) مزايا موازنة البرامج والأداء

٤) مزايا موازنة البنود

صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها

- ١) سلبيات موازنة البرامج والأداء
- ٢) سلبيات موازنة الاداء الصفري
- ٣) سلبيات موازنة البنود
- ٤) سلبيات موازنة التخطيط والبرمج

تهدف موازنة التخطيط والبرمجة للحد من الاسراف والتبذير في.....من خلال الربط بين الإنفاق والعائد الموازنه

تهدف الموازنة لتحقيق الأمور التالية :	
١) مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل	١) المشروعات
٢) إعطاء الإدارة فرصة تقدير التكاليف والبرامج واختيار أنسب المشروعات لتحقيق الهدف	٢) العمل
٣) إتاحة الفرصة لمتابعة الأعمال وفق البديل الذي تم اختياره	٣) المراجعة
٤) الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق من خلال الربط بين الإنفاق والعائد	٤) <u>الإنفاق</u>

هي أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج

- ١) موازنة البرامج والأداء
- ٢) موازنة الأساس الصفري
- ٣) موازنة البنود
- ٤) موازنة التخطيط والبرمجة

التركيز على تقويم البرامج والنشاطات و تحديد أهداف كل وحدة إدارية . تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف و تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية تعتبر من.....

- ١) فوائد موازنة الأساس الصفري
- ٢) أهداف موازنة الأساس الصفري
- ٣) أهداف موازنة التخطيط والبرمجة
- ٤) فوائد موازنة البنود

إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم واستخدامه لإداره لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد . الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه .تعتبر من

- ١) فوائد موازنة الأساس الصفري
- ٢) أهداف موازنة التخطيط والبرمجة
- ٣) أهداف موازنة الأساس الصفري
- ٤) فوائد موازنة البنود

من فوائد موازنات.....إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم

- ١) التخطيط والبرمجة
- ٢) البرامج والاداء
- ٣) الاساس الصفري
- ٤) البنود

الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد و الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنه كل سنه و صعوبه مشاركة المستويات الإداريه في عملية الإعداد .تعتبر من.....

- ١) مشكلات تواجه عملية موازنة الأساس الصفري
- ٢) أهداف موازنة التخطيط والبرمجة
- ٣) فوائد موازنة الأساس الصفري

أهم مصادر إيرادات الدولة في الاسلام هي

- ١) الجباية
- ٢) الزكاة
- ٣) الحروب
- ٤) الدواوين

## المحاضرة السادسة

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء

(١) إدارة الموارد البشرية

(٢) إدارة عامة

(٣) إدارة مالية

من وظائف ادارة موارد بشرية الوظيفة الأولى ..... ولها عدة وظائف فرعية منها..... هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه كل مجموعه تضم تخصص محدد

(١) الحصول على الموارد البشرية - تصنيف الوظائف

(٢) الحصول على الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية

(٣) الحصول على الموارد البشرية - الاستقطاب والختيار والتعيين

من وظائف ادارة موارد بشرية الوظيفة الأولى ..... ولها عدة وظائف فرعية منها..... هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فتره قادمه ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والإستقاله والنقل، ومن ثم تحدي آلية ونوع الإستقطاب ومن ثم الحاجه للتدريب والتأهيل وغير ذلك

(١) الحصول على الموارد البشرية - الاستقطاب والختيار والتعيين

(٢) الحصول على الموارد البشرية - تصنيف الوظائف

(٣) الحصول على الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تتميز بتحديد ..... من القوى العاملة خلال الفترة القادم كل شخص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة

(١) المتقدمين

(٢) العدد المطلوب

(٣) المقبولين

(٤) الأسماء

يعرف ..... بأنه عملية تنبؤ لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال الفترة القادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل:

(١) التعيين

(٢) اجراء المقابلة

(٣) تخطيط الموارد البشرية

(٤) التدريب على راس العمل

هو شريحه معينه من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل

(١) الدرجة الوظيفية

(٢) الاستقطاب

(٣) تصنيف الوظائف

..... هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل :

(١) الراتب

(٢) الدرجة الوظيفية

(٣) الحوافز

(٤) الهيكل التنظيمي

..... هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل:

(١) المهام الوظيفية

(٢) العلاوة الشخصية

(٣) الدرجة الوظيفية

٤) الضريبة

من وظائف ادارة موارد بشرية الوظيفة الأولى ..... ولها عدة وظائف فرعية منها..... هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف

- ١) الحصول على الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية
- ٢) الحصول على الموارد البشرية - تصنيف الوظائف
- ٣) الحصول على الموارد البشرية - الاستقطاب والاختيار والتعيين

هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.

- ١) استقطاب سلبي
- ٢) استقطاب ايجابي

هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم

- ١) استقطاب سلبي
- ٢) استقطاب ايجابي

..... السلبى هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم

- ١) التوظيف
- ٢) التقديم
- ٣) الاستقطاب

المبادئ الأساسية في الاستقطاب المبدأ الأول ..... أي وجود إدارة واحده سوا شخص أو مجموعه على مستوى الدولة تتولى عملية الإستقطاب.

- ١) حتمية المركزيه في الإستقطاب
- ٢) حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب
- ٣) حتمية معرفة طبيعة سوق العمل

المبادئ الأساسية في الاستقطاب المبدأ الثاني ..... ومن خلال العناصر التالية" حدود سوق العمل - المهارات المتاحة - الظروف الإقتصادية - جاذبية العمل الحكومي

- ١) حتمية معرفة طبيعة سوق العمل
- ٢) حتمية المركزيه في الإستقطاب
- ٣) حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب

المبادئ الأساسية في الاستقطاب المبدأ الثالث ..... معرفة" نجاح أو فشل الإستقطاب و العدد و حركة الإستقطاب."

- ١) حتمية المركزيه في الإستقطاب
- ٢) حتمية معرفة طبيعة سوق العمل
- ٣) حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب

هو إعلان داخل المنظمه عن الوظائف الشاغره أو ملء الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.

- ١) الاستقطاب الداخلي
- ٢) الاستقطاب الخارجي

الاستقطاب الداخلي هو إعلان ..... عن الوظائف الشاغرة أو ملئ الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى:

- ١) في مكتب العمل
- ٢) داخل المنظمة
- ٣) على الصحف اليومية
- ٤) على الصحف الخارجية

الاستقطاب الداخلي هو إعلان ..... عن الوظائف الشاغرة أو ملئ الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى

- (١) داخل المنظمة.
- (٢) في مكتب العمل
- (٣) عبر الانترنت
- (٤) على الفيس بوك

إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحياناً من خارج الوطن ويساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة

- (١) الاستقطاب الخارجي
- (٢) الاستقطاب الداخلي

الوظيفة الثانية من وظائف ادارة الموارد البشرية..... هي زيادة عملية معرفه والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادره على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الإختبارات بغية رفع مستوى الكفاءه الإنتاجيه لأقصى حد ممكن

- (١) تنمية الموارد البشرية
- (٢) الحصول على الموارد البشرية
- (٣) حسن استخدام الموارد البشرية

يقصد به التعليم الرسمي والثقافه العامه بحيث يساهم المتعلم مساهمه كبيره في تحقيق التنميه

- (١) التعليم
- (٢) التدريب
- (٣) هدف التدريب الاداري

هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءه ممكنه. كل الدول تولي أهمية كبيره للتدريب وزيادة المهارات و هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنيه مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل

- (١) التدريب
- (٢) هدف التدريب الاداري
- (٣) التعليم

من مزايا التدريب ..... التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجه:

- |   |  |
|---|--|
| <p>يحقق التدريب في مكان العمل المزايا التاليه :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي</li> <li>• تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي</li> <li>• التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجه</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) الخارجي</li> <li>(٢) في مكان العمل</li> <li>(٣) في المنظمات المنافسه</li> <li>(٤) في مراكز التدريب الحديثه</li> </ol> |
|---|--|

من مزايا التدريب ..... التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجه:

- (١) في مراكز التدريب الخارجية
- (٢) في اماكن العمل
- (٣) في مراكز التدريب المحليه
- (٤) الجماعي

من أهم الصعوبات التي تواجه التدريب في مكان العمل العلاقة.....بين الرئيس والمرووس.

- |   |   |
|---|---|
| <p>صعوبات التدريب في مكان العمل:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية</li> <li>(٢) عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح</li> <li>(٣) انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كاف لتدريب مرووسه</li> <li>(٤) العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرووس وعدم اطمئنان المرووس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) الطيبة</li> <li>(٢) العادلة</li> <li>(٣) غير الودية</li> <li>(٤) المناسبة</li> </ol> |
|---|---|

تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولة تغيير سلوكه

(١) هدف التدريب الإداري

- (٢) التعليم  
(٣) التدريب

معادلة الأداء =

- (١) القدرة x عدد الموظفين  
(٢) القدرة x الرغبة  
(٣) القدرة x عدد الراغبين في التطور

الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الموارد البشرية ..... تتم من خلال مجموعة أمور هي ..... مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محدد في الغالب شهر واحد.

(١) حسن استخدام الموارد البشرية - الراتب

- (٢) حسن استخدام الموارد البشرية - الحافز  
(٣) حسن استخدام الموارد البشرية - النقل  
(٤) حسن استخدام الموارد البشرية - الترقية

الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الموارد البشرية ..... تتم من خلال مجموعة أمور هي ..... مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج

(١) حسن استخدام الموارد البشرية - الراتب

- (٢) حسن استخدام الموارد البشرية - الحافز  
(٣) حسن استخدام الموارد البشرية - تقويم الادار  
(٤) حسن استخدام الموارد البشرية - النقل

الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الموارد البشرية ..... تتم من خلال مجموعة أمور هي ..... عمليه منظمه تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل

- (١) حسن استخدام الموارد البشرية - النقل  
(٢) حسن استخدام الموارد البشرية - الراتب  
(٣) حسن استخدام الموارد البشرية - تقويم الاداء  
(٤) حسن استخدام الموارد البشرية - الحافز

..... هي تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

- (١) التقارير العامة  
(٢) تقارير الكفاية  
(٣) تقارير الانتاج  
(٤) تقارير المبيعات

الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الموارد البشرية ..... تتم من خلال مجموعة أمور هي ..... نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من أسس الترقيه الأقدميه والترقيه على أساس الكفاءه

- (١) حسن استخدام الموارد البشرية - الراتب  
(٢) حسن استخدام الموارد البشرية - النقل  
(٣) حسن استخدام الموارد البشرية - تقويم الاداء  
(٤) حسن استخدام الموارد البشرية - الترقية

تعرف عملية نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى مع زيادة الصلاحيات والمسؤوليات ب.....

- (١) التعيين الموقت.  
(٢) التعيين الدائم  
(٣) الترقية  
(٤) النقل

تعرف عملية نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى مع زيادة الصلاحيات والمسؤوليات ب..... :

- (١) الترقية
- (٢) النقل
- (٣) التحويل
- (٤) التدوير

الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الموارد البشرية ..... تتم من خلال مجموعة أمور هي .....نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينه منها( النقل التدريبي النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الإنسجام مع الزملاء أو مع الرئيس.)

- (١) حسن استخدام الموارد البشرية - الراتب
- (٢) حسن استخدام الموارد البشرية - النقل
- (٣) حسن استخدام الموارد البشرية - الترقية
- (٤) حسن استخدام الموارد البشرية - الحافز

من أنواع الحوافز ..... : الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي

- (١) حوافز مادية غير مباشرة
- (٢) حوافز مادية مباشرة
- (٣) حوافز معنوية

من أنواع الحوافز..... : تغذية - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه

- (١) حوافز مادية مباشرة
- (٢) حوافز مادية غير مباشرة
- (٣) حوافز معنوية

من أنواع الحوافز المادية غير المباشرة

- (١) العلاوات الدورية
- (٢) بدل طبيعة عمل
- (٣) الخدمات الطبية
- (٤) الأسماء

من أنواع الحوافز..... : حوافز متعلقه بالعمل ( العمل المناسب.) و حوافز متعلقه ببيئة العمل (الإشراف المعنوي - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الزملاء المشاركة في الإدارة.)

- (١) حوافز مادية مباشرة
- (٢) حوافز معنوية
- (٣) حوافز مادية غير مباشرة

تعتبر ..... نوع من أنواع الحوافز المعنوية التي تساعد العامل على الانتاج

- (١) بدل طبيعة العمل
- (٢) العمل الإضافي
- (٣) المواصلات
- (٤) العلاقة مع الزملاء

يوجد خطأ في السؤال .. راجع المحاضرة

من أنواع الحوافز

- ١- مادية مباشرة : (الأجر، لعلاوات الدورية ...)
- ٢- مادية غير مباشرة : (تغذية ، إسكان ، ...،خدمات طبية )
- ٣- حوافز معنوية : (الإشراف المعنوي ، العلاقة مع الزملاء..)

من أنواع الحوافز ..... المباشرة الخدمات الطبية:

- (١) الغير مادية
- (٢) المعنوية
- (٣) المادية
- (٤) العادية



هي واجب ديني وأنها تكليف وليست حق ومن ثم دوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها

- (١) الوظيفة العامة في الإسلام
- (٢) الوظيفة الخاصة

من أساليب التدريب المتبعة في كثير من المنظمات.....ويقوم فيه المتدرب بإظهار مهارات فنية ووظيفية معينة أمام الآخرين بهدف التعليم.

السؤال غير موجود في المحتوى لكن بالاستبعاد ومن مفهوم السؤال اظهار مهارات فنية معناها تمثيل فأشوف أقرب إجابة تمثيل الأدوار الحوار والدراسة والحلقات مستبعدة تماما حسب الفهم

- (١) الحوار المفتوح
- (٢) دراسة الحالة
- (٣) تمثيل الادوار
- (٤) الحلقات الدراسية

الاختبارات التي يطلب فيها من الشخص تركيب بعض مع بعضها البعض تسمى بالاختبارات.....

سؤال غير موجود في المحتوى لكن أكيد تركيب معناه اختبارات عملية والباقي مستبعد

- (١) العملية
- (٢) الفورية
- (٣) النظرية
- (٤) الكتابية

## المحاضرة السابعة

### المحاضرة جديدة

### المحاضرة الثامنة

هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط

- (١) التنظيم
- (٢) التخطيط
- (٣) الرقابة

هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة

- (١) الهدف الاساسي للرقابة الايجابية
- (٢) الهدف الايجابي من التخطيط
- (٣) الهدف السلبي من الرقابة

ان الهدف الاساسي للرقابة الايجابية هو التأكد من ان الاعمال تسير في اتجاه الاهداف .....

- (١) بصورة مرضية
- (٢) كليا
- (٣) جزئيا

هي عملية مستمره وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعاليتها

- (١) من أهمية الرقابة
- (٢) من أهداف الرقابة
- (٣) من أهمية التنظيم

هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعه هذا تعريف ل.....

- (١) الرقابة
- (٢) التخطيط
- (٣) التنظيم

الرقابة هي ..... وهي :- عملية مستمره ومتجدده وهنا هي رقابه إداريه أي رقابه تمارسها الحكومه على نشاطاتها المختلفه (١) وظيفة قيادية

(٢) **وظيفة ادارية**  
(٣) وظيفة حكومية

من الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها تشجيع الأفراد على..... وبالتالي تكريم العاملين وفق ذلك:

- (١) العمل في العطلات
- (٢) التنافس
- (٣) **اكتشاف الأخطاء**
- (٤) الأثائية والصراع

إن أهداف الرقابة تتمثل في :  
 ١- حماية المصالح العامة  
 ٢- توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ  
 ٣- تشجيع الأفراد **على اكتشاف الخطأ** وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك

من الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها تشجيع الأفراد على اكتشاف الأخطاء وبالتالي ..... العنصر البشري وفق ذلك :

- (١) **تكريم**
- (٢) تعزيز
- (٣) تدريب
- (٤) تمكين

من عناصر الرقابة الادارية العنصر الأول.....يساعد تحديد الهدف بدقه على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل.

- (١) **تحديد الهدف**
- (٢) مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة
- (٣) قياس الفروقات والتعرف على أسبابها
- (٤) تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ

من عناصر الرقابة الادارية العنصر الثاني.....التطابق ينهي عمل الرقابه والتفاوت يبقي العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها

- (١) تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ
- (٢) تحديد الهدف
- (٣) **مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة**
- (٤) قياس الفروقات والتعرف على أسبابها

من عناصر الرقابة الادارية العنصر الثالث..... داخلية أم خارجيه واتخاذ القرار التصحيحي

- (١) **قياس الفروقات والتعرف على أسبابها**
- (٢) تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ
- (٣) تحديد الهدف
- (٤) مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة

من عناصر الرقابة الادارية العنصر الرابع.....من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف.

- (١) مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة
- (٢) قياس الفروقات والتعرف على أسبابها
- (٣) تحديد الهدف
- (٤) **تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ**

إن عملية تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف يمثل العنصر ..... من عناصر الرقابة :

- (١) الأول
- (٢) الثاني
- (٣) الثالث
- (٤) **الرابع**

من عناصر الرقابة الادارية تصحيح .....ومتابعة سير التنفيذ.

- (١) الأهداف

- (٢) الإدارات  
(٣) الموازنات  
(٤) الانحرافات

من المبادئ الأساسية في عملية الرقابة الإدارية ..... النتائج ووضوحها

- (١) الشمولية  
(٢) صعوبة  
(٣) دقة  
(٤) عمومية

من المبادئ الأساسية في عملية الرقابة الإدارية دقة ..... ووضوحها:

- (١) القوائم  
(٢) الخرائط  
(٣) النتائج  
(٤) التقارير

من أهم مبادئ الرقابة الادارية ..... في اختيار المعايير الرقابية

- (١) السرعة  
(٢) التحيز  
(٣) الموضوعية  
(٤) الخيال

من وسائل الرقابة ..... هي ترجمة فوريه للخطه وهي وسيله رقبه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي ( الموجود في الخيارات كل الوسائل )

- (١) الموازنة التقديرية  
(٢) البيانات الاحصائية والرسوم البيانية  
(٣) السجلات والملاحظات الشخصية  
(٤) التقارير الدورية

من وسائل الرقابة ..... الشفوية أو الكتابية هذه يجب أن تكون دقيقة وصادقه وصحيحة

- (١) الموازنة التقديرية  
(٢) التقارير الدورية  
(٣) البيانات الاحصائية والرسوم البيانية  
(٤) السجلات والملاحظات الشخصية

من وسائل الرقابة ..... وتعتبر بمثابة ترجمة فورية للخطه

- (١) الموازنة التقديرية  
(٢) الملاحظات الشخصية.  
(٣) التقارير الدورية  
(٤) السجلات

من وسائل الرقابة الموازنة التقديرية هي ترجمة فوريه ... :

- (١) للخطه  
(٢) للرقابة  
(٣) للتصحيح  
(٤) للتقدير

**مبادئ الرقابة الإدارية :**

- ١- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة  
٢- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة  
٣- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية  
٤- الوضوح وسهولة الفهم  
٥- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات  
٦- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة  
٧- وضوح المسؤوليات والواجبات  
٨- الاقتصاد والمرونة  
٩- استمرارية الرقابة  
١٠- دقة النتائج ووضوحها

**وسائل الرقابة :**

- ١- الموازنة التقديرية : هي ترجمة فورية للخطه ، وهي وسيلة رقابة حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي  
٢- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية  
٣- السجلات  
٤- الملاحظات الشخصية  
٥- التقارير الدورية : الشفوية أو الكتابية هذه يجب أن تكون دقيقة وصادقه وصحيحة

الرقابة على أساس الاجراءات تكون من خلال الرقابة على .....والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والاجراءات

- (١) الأرقام
- (٢) التصرفات
- (٣) الحالات
- (٤) قياس النتائج النهائية

#### أنواع الرقابة :

- أولاً : حسب المعايير :
- ١- الرقابة على أساس الإجراءات : الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات .
  - ٢- الرقابة على أساس النتائج : قياس النتائج النهائية .
- ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء :
- ١- رقابة سابقة
  - ٢- رقابة لاحقة
- ثالثاً : الرقابة وفق المصادر :
- رقابة داخلية و رقابة خارجية

## المحاضرة التاسعة

هي قدره على التأثير في سلوك أفراد الجماعه وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشوده

- (١) الادارة
- (٢) التنظيم
- (٣) القيادة الادارية
- (٤) التخطيط

.....يستمد سلطته من القوانين والتشريع بينما .....يستمد قوته من محبة الأفراد له ومن قدرته على التأثير على الأفراد

- (١) الرئيس - القائد
- (٢) القائد - الرئيس
- (٣) القائد - المرووس

أن الظروف هي التي تخلق القاده وتبرزهم وبالتالي تختلف القاده باختلاف الظروف والمواقع القيادية التي يتواجد فيه القائد فالقائد العسكري غير القائد المدني ، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى...

- (١) نظريه السمات
- (٢) نظريه التفاعليه
- (٣) نظريه الموقف

إن فلسفة نظرية ..... هي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وبالتالي يختلف باختلاف الظروف والمواقع القيادية التي يتواجد فيه القائد :

- (١) السمات
- (٢) الموقف
- (٣) التفاعلية
- (٤) القيادة التحويلية

تركز على وجود (سمات وصفات شخصيه ) عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها

- (١) نظريه الموقف
- (٢) نظريه السمات
- (٣) نظريه التفاعليه

حددت نظرية السمات مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات التي تميز القاده عن الاخرين ومن هذه المهارات ..... وتتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الاداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة

- (١) المهارات الفنيه
- (٢) المهارات الانسانيه
- (٣) المهارات الاداريه

إن القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد تعتبر من ..... التي يحتاجها القائد :

- (١) المهارات الفنيه
- (٢) المهارات الماليه

وجود مجموعة مهارات في نظرية السمات منها :  
 - مهارات فنية : معرفة تخصص دقيق من المعرفة وإلمام بأمر أخرى مكملة كالحاسب الآلي مثلا  
 - مهارات إنسانية : أي القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد  
 - مهارات ذهنية : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره ، وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به  
 - مهارات إدارية : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة  
 - مهارات سياسية : وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسية والاقتصادية

٣) المهارات الذهنية  
 ٤) المهارات الإنسانية

إن القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد تعتبر من المهارات الإنسانية التي يحتاجها:

- ١) القائد
- ٢) المحاسب
- ٣) المراجع
- ٤) الموظف

ترتكز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، فسمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد يجب أن يعرف مشكلات الجماعة والعمل على حلها. القيادة هي إذن تفاعل إجتماعي تتحدد خصائصها على أساس ( سمات القائد - عناصر الموقف - متطلبات وخصائص الجماعة)

- ١) نظرية التفاعلية
- ٢) نظرية الموقف
- ٣) نظرية السمات

هو عدم الاتفاق على عناصر الموقف وليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي ( أوتوقراطي ، ديموقراطي ، حر ) الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة. هذه تعتبر من

- ١) نقد نظرية السمات
- ٢) نقد نظرية الموقف
- ٣) نقد النظرية التفاعلية

عدم الاتفاق على عدد ومفهوم السمات و صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد و صعوبة عملية قياس الصفات و صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التغيير بشكل دائم هذه تعتبر من....

- ١) نقد النظرية التفاعلية
- ٢) نقد نظرية الموقف
- ٣) نقد نظرية السمات

يجب على النظرية مراعاة المروسين ك عامل مهم لتحديد صلاحية القائد كما يظهر دور البيئه الإجتماعيه فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحة الإجتماعيه العليا هذه تعتبر من

- ١) نقد نظرية السمات
- ٢) نقد النظرية التفاعلية
- ٣) نقد نظرية الموقف

تميزت نظرية ..... بمفهوم ..... من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية

- ١) نظرية السمات بمفهوم ديناميكي للقيادة
- ٢) نظرية الموقف بمفهوم ديناميكي للقيادة
- ٣) نظرية التفاعلية بمفهوم ديناميكي للقيادة

من أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي..... هي قياده فرديه يقوم القائد بتركيز سلطه كلها بيده.

أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي :  
 أولا : القيادة الأوتوقراطية  
 ثانيا : القيادة الديمقراطية

- ١) القيادة الأوتوقراطية
- ٢) القيادة الديمقراطية

القيادة الأوتوقراطية هي قيادة .....يقوم القائد فيها بتركيز السلطة كلها بيده

- (١) جماعية
- (٢) تشاورية
- (٣) إستثنائية
- (٤) **فردية**

من صفات القائد .... أنه يفرد دائماً باتخاذ القرار بمفرده :

- (١) الديمقراطي
- (٢) التحويلي
- (٣) المبدع
- (٤) **الأوتوقراطي**

ويقوم نمط ..... على افتراضات منها طبيعة الإنسان السلبيه والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤوليه وبالتالي يكون مهينا للإتقياد والإعتماد على الغير وتبني القائد للحوافز السلبيه من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز الماديه والمعنويه و يحتاج الفرد إلى قيادة مباشره ولصيقه من قيادته

- (١) **القياده الأوتوقراطية**
- (٢) الديمقراطية

تتبنى القيادة الأوتوقراطية ل ..... من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية:

- (١) الحوافز المادية
- (٢) الحوافز الإيجابية
- (٣) **الحوافز السلبيه**
- (٤) الحوافز المعنوية

وتتدرج القيادة ..... ضمن نمطين من القيادة متباينين في الاسلوب ومتفقين في الغاية.....وهو محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته و ..... خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار.

- (١) **الأوتوقراطية - قياده أوتوقراطية صالحه - قياده أوتوقراطية لبقه**
- (٢) الديمقراطية - قياده أوتوقراطية لبقه - قيادة اوتوقراطية صالحه
- (٣) الأوتوقراطية - قياده أوتوقراطية لبقه - قيادة اوتوقراطية صالحه

من أنماط القيادة الادارية وفق المفهوم الكلاسيكي ..... المبدأ هوالمشاركه وتفويض السلطه والتفاعل مع الجماعه باتخاذ القرار.

- (١) القيادة الأوتوقراطية
- (٢) **القياده الديمقراطي**

تقوم القيادة الديمقراطي على مبدأ المشاركة وتفويض .....والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار

- (١) المسئولية
- (٢) القدرة
- (٣) **السلطة**
- (٤) النشاط

القيادة..... تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي

- (١) الرسمية
- (٢) **الغير رسمية**
- (٣) الديكتاتورية
- (٤) الشمولية

من ايجابيات ..... رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج

- (١) **القياده الديمقراطي**
- (٢) القيادة الأوتوقراطية

ومن الأنماط الأخرى ..... هو أن السلوك القيادي يعتمد على طرفين المرؤوسين والقائد فإذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد في اتخاذ القرار.

- (١) **نمط تنبؤ وشميت**
- (٢) نمط القيادة لبليك وموتون

٣) نمط شرشبييل

من أنماط السلوك القيادي نمط تنبؤ وشميت وأساس هذا النمط هو أن السلوك القيادي على طرفين المرؤوسين و.....

١) المشرف

٢) القائد

٣) العامل

٤) صاحب العمل

ومن الأنماط الأخرى..... يرتكز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية تشكّل هذه الأنماط 81 نمط ضمن مصفوفة مؤلفه من 9 أعمده و 9 صفوف من أفضلها النمط (9-9)

١) نمط القيادة لبليك وموتون

٢) نمط تنبؤ وشميت

٣) نمط شرشبييل

من العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً .....

١) عدم مراعاة المصلحة العامة

٢) التطلع إلى الأمام

٣) تجاهل العوامل البيئية

٤) عدم الاقتناع بأهداف المنظمة

## المحاضرة العاشرة

تعد عملية ..... الإدارية جوهر العملية الإدارية فالإدارة كما يقول ..... هي اتخاذ القرار وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطه بالقرار الإداري.

١) التنظيم - سايمون

٢) اتخاذ القرارات - هنري فايول

٣) اتخاذ القرارات - هيربيرت سيمون

٤) التنظيم - هيربيرت سيمون

هو جهد جماعي وليس جهد فردي وهو حصيلة مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسه على كافة المستويات الإدارية

١) القرار الإداري

٢) الإدارة

٣) الإدارة العامة

من مراحل اتخاذ القرار المرحلة الاولى..... و هي أهم خطوه في عملية اتخاذ القرار

١) تشخيص المشكله

٢) جمع البيانات والمعلومات

٣) متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

٤) تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

المرحلة الثانية من مراحل اتخاذ القرار.....

١) تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

٢) تشخيص المشكله

٣) جمع البيانات والمعلومات

٤) اختيار البديل المناسب لحل المشكله

المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار ..... والتي يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديله أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذها والوسائل وغير ذلك

١) متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

٢) تشخيص المشكله

- ٣ جمع البيانات والمعلومات  
 ٤ تحديد البدائل المتاحة وتقويمها  
 ٥ اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

من المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، تحديد البدائل المتاحة وهي المرحلة ..... من مراحل عملية اتخاذ القرارات:

- ١ الأولى  
 ٢ الثانية  
 ٣ الثالثة  
 ٤ الرابعة

من المراحل التي تمر بها عملية.....، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

- ١ التسويق  
 ٢ الانتاج  
 ٣ اتخاذ القرارات  
 ٤ التوظيف

المرحلة الرابعة من مراحل اتخاذ القرار.....

- ١ تحديد البدائل المتاحة وتقويمها  
 ٢ متابعة تنفيذ القرار وتقويمه  
 ٣ اختيار البديل المناسب لحل المشكلة  
 ٤ تشخيص المشكلة  
 ٥ جمع البيانات والمعلومات

من المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار ..... لحل المشكلة درجة السرعة في الحل البديل :

- ١ البديل المتوفر  
 ٢ الحل الصعب  
 ٣ البديل المناسب  
 ٤ الحل السهل

عن عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة يجب أن يراعى فيها درجة تأثير ..... بين أفراد المنظمة

- ١ الاجتماع الشامل  
 ٢ الابداع الفني  
 ٣ العلاقات الانسانية  
 ٤ العلاقات الرسمية

في حالة اختيار البديل المناسب لحل اي مشكلة يجب ان يكون هذا البديل متفق مع ..... المنظمة وأهميتها وقيمتها

المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :  
 وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التالية :  
 ١ اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف  
 ٢ اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها  
 ٣ قبول الأفراد للحل المقترح  
 ٤ درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة  
 ٥ درجة السرعة في الحل البديل  
 ٦ كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار

- ١ مكان  
 ٢ شكل  
 ٣ أهداف  
 ٤ لون

المرحلة الخامسة من مراحل اتخاذ القرار ..... وهو من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبه ووضع الإحتياجات اللازمه لذلك هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به

- ١ تحديد البدائل المتاحة وتقويمها  
 ٢ متابعة تنفيذ القرار وتقويمه  
 ٣ تشخيص المشكلة  
 ٤ اختيار البديل المناسب لحل المشكلة



إن عملية متابعه.....القرار وتقويمه تكون من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الاحتياطات اللازمة لذلك

- (١) صياغة
- (٢) اختيار
- (٣) تنفيذ
- (٤) مراجعة

إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها جعل القرار.....

- (١) متشعب
- (٢) خطير
- (٣) أقل قبول
- (٤) أكثر قبول

يتوقف .....على عدة عوامل منها (حجم المنظمه - سياستها - فلسفتها - إمكانياتها واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي)

- (١) عدد الحلول البديلة
- (٢) تحديد الحلول البديلة
- (٣) نوع الحلول البديلة

من أنواع القرارات الادارية قرارات..... وتنقسم الى نوعين قرارات تنفيذيه و قرارات تكتيكيه

- (١) تقليدية
- (٢) غير تقليدية

من أنواع القرارات الادارية قرارات..... وتنقسم الى نوعين قرارات حيويه و قرارات استراتيجيه

- (١) تقليدية
- (٢) غير تقليدية
- (٣) تكتيكية

..... تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها لذلك تعتمد على كل الامكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانة بالبيانات ولانظمة المعلومات وهي تمس الاقتصاد القومي واعداد السياسات

- (١) القرارات الاستراتيجية
- (٢) القرارات الحيويه
- (٣) القرارات التقليديه

من أشكال القرارات غير التقليدية ما يسمى بالقرارات ..... وتعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها

- (١) التكتيكية
- (٢) الاستراتيجية
- (٣) الروتينية
- (٤) الاجرائية

.....هي مشكلات بسيطه ويوميه، انصراف وخروج ودوام."

- (١) قرارات تنفيذية
- (٢) قرارات تكتيكية
- (٣) قرارات حيوية
- (٤) قرارات استراتيجية

..... (هي أكثر تفصيل وتتعلق بالإداره الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقديمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابه وكيفية استخدام الموارد

- (١) قرارات تكتيكية
- (٢) قرارات تنفيذية
- (٣) قرارات استراتيجية
- (٤) قرارات حيوية

.....تعود لمشكلات حيوية لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكله وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها، مشاركته جماعيه

- (١) قرارات تكتيكية
- (٢) قرارات حيوية
- (٣) قرارات تنفيذية
- (٤) قرارات استراتيجية

## المحاضرة الحادية عشر

تعد ..... عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض

- (١) الاتصالات الإدارية
- (٢) الاتصالات الخارجية
- (٣) الاتصالات اللاسلكية

جوهر عمل ..... هي ..... التي تساعده بإتخاذ القرار

- (١) القائد - المعلومات
- (٢) القائد الإداري - المعلومات
- (٣) القائد الإداري - البيانات

تعتمد دقة وصحة البيانات على توفر..... و..... الذي يحلل البيانات

- (١) الأجهزة والآلات والتخطيط
- (٢) الأجهزة والآلات والتنظيم
- (٣) الأجهزة والآلات والتنسيق
- (٤) الأجهزة والآلات والرقابة

فيدون ..... لايمكن التنسيق بينم الاقسام والادارات

- (١) الاتصالات الادارية
- (٢) المعلومات
- (٣) البيانات

.....تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان

- (١) الاتصالات
- (٢) الاجهزة
- (٣) الآلات

كلمة ..... تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان:

- (١) تفاهات
- (٢) اتصالات
- (٣) مفاوضات
- (٤) بيانات

من عناصر الاتصال الفعال ..... وتمثل ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال :

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| (١) السرعة                | (١) المرسل Sender مصدر المعلومات  |
| (٢) المقدر                | (٢) الرسالة Message المادة المرسله                                      |
| (٣) قناة الاتصال          | (٣) قناة الاتصال Channel الطريقة  |
| (٤) <u>درجة الاستجابة</u> | (٤) المستقبل Receiver المستهدف من الرسالة                               |
|                           | (٥) <u>درجة الاستجابة</u> Response ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال |

من عناصر الاتصال الفعال درجة الاستجابة وتمثل ردة فعل ..... نتيجة عملية الاتصال :

(١) المستقبل

(٢) المرسل

(٣) المترجم

(٤) الرسالة المرسلة

تعتبر قناة الاتصال من ضمن عناصر عملية الاتصال وتمثل الطريقة التي يتم فيها..... :

(١) تخزين

(٢) فرز

(٣) إرسال

(٤) تشفير

من أنواع الاتصالات الادارية ..... هي اتصالات تتم من خلال خطوط السلطه الرسميه في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الإتصال الرسميه وأبعادها

(١) الإتصالات الرسميه

(٢) الإتصالات الغير الرسميه

(٣) الإتصالات الصاعده

الاتصالات ..... تأخذ ثلاثة اتجاهات منها ..... وهي اتصالات من الأعلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حامله توجيهات وتعليمات وقرارات إداريه وبرامج عمل.

(١) الإتصالات الرسميه - الصاعده

(٢) الرسميه - الإتصالات الهابطه

(٣) الإتصالات الرسميه - أفقيه أو عرضيه

(٤) الإتصالات الصاعده - الغير رسميه

الاتصالات ..... تأخذ ثلاثة اتجاهات منها ..... اتصالات من القاعده باتجاه القمه على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفاده منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإداريه والقوانين.

(١) الإتصالات الرسميه - الصاعده

(٢) الرسميه - الإتصالات الهابطه

(٣) الإتصالات الصاعده - الغير رسميه

(٤) الإتصالات الرسميه - أفقيه أو عرضيه

الاتصالات غير الرسميه هي اتصالات خارج ..... من خلال اتصالات شخصيه أو هاتفيه:

(١) القنوات

(٢) التنظيم الرسميه

(٣) الشاشات

(٤) الانترنت

تتجلى أهمية ..... من خلال الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم ووجهات النظر المختلفه والمتنوعه :

(١) الإتصالات الهابطه

(٢) الإتصالات الفرديه

(٣) الإتصالات الأفقيه

(٤) الإتصالات الصاعده.

تتجلى أهمية الاتصالات ..... من خلال الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفه والمتنوعه:

(١) الصاعده

(٢) الهابطه

(٣) الافقيه

(٤) التجاريه

الاتصالات ..... تأخذ ثلاثة اتجاهات منها ..... اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر

- (١) الاتصالات الرسمية - الصاعدة
- (٢) الاتصالات الصاعدة - الغير رسمية
- (٣) الرسمية - الاتصالات الهابطة
- (٤) الاتصالات الرسمية - أفقيه أو عرضيه

..... هي اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر

- (١) الاتصالات الأفقيه
- (٢) الاتصالات الهابطة
- (٣) الاتصالات الصاعده

الاتصالات ..... هي اتصالات تكون ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة

- (١) الهابطة
- (٢) الصاعده
- (٣) الأفقيه
- (٤) العمودية

من انواع الاتصالات الادارية ..... اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصيه أو هاتفية أو لقاءات اجتماعيه غير رسميه.

- (١) الاتصالات الغير الرسميه
- (٢) الاتصالات الرسمية
- (٣) الاتصالات الصاعدة
- (٤) الاتصالات الهابطة

من وسائل الاتصالات ..... اتصال بين مصدر الرساله ومستقبلها بطريقه مباشره بما يتيح الفرصه لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرساله وفهمها بشكل جيد مثل اجتماعا - مقابلات شخصيه - مؤتمرات - لجان ، محادثات هاتفية

- (١) الاتصال الكتابي
- (٢) الاتصال الشخصى أو الشفوى
- (٣) الاتصال اللاسلكي

ومن وسائل الاتصالات ايضا ..... اتصال رسمي بين المنظمات الحكوميه على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دوريه أو غير ذلك.

- (١) الاتصال الشخصى أو الشفوى
- (٢) الاتصال اللاسلكي
- (٣) الاتصال الكتابي

يسمى الاتصال الرسمي بين المنظمات الحكومية الذي يتم على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير بالاتصال.....

- (١) الصوتي
- (٢) الكتابي
- (٣) الشخصي
- (٤) الشفوي

..... هو الأفضل في حالة وجود مشكله معقده يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشه كتابه

- (١) الاتصال المباشر
- (٢) الاتصال الغير مباشر
- (٣) الاتصال اللاسلكي

من فعاليات ..... أنه إحدى الوظائف المهمه للمدير الفعال خاصه في المنظمات الكبيره والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات

- (١) التواصل

**٢) الاتصالات****٣) الرقابة**

من العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعالة وجود ما يسمى.....

- العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعالة وناجحة :**
- ١) أن يكون موضوع الاتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه .
  - ٢) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل .
  - ٣) وجود **معلومات مرتدة** ( التغذية المرتدة ) ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح .
  - ٤) يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات

- ١) المعلومات الغامضة
- ٢) التعقد في المعاني
- ٣) الإدارة غير المتخصصة
- ٤) **المعلومات المرتدة**

من معوقات الاتصال..... تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات

- ١) معوقات بينية
- ٢) معوقات تنظيمية
- ٣) **معوقات شخصية**

من معوقات الاتصال الفعال ..... وتعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وإخفاء المعلومات :

- ١) معوقات تنظيمية
- ٢) المعوقات البينية
- ٣) المعوقات التكنولوجية
- ٤) **المعوقات الشخصية**

من معوقات الاتصال..... عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطه الرسميه في المنظمه وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفه ( عماله أجنبيه ) و عدم وجود سياسة فعّاله للإتصال من قِبل الإداره العليا و الإعتماد على اللجان في كل أمر و عدم نشر البيانات.

- ١) **معوقات تنظيمية**
- ٢) معوقات بينية
- ٣) معوقات شخصية

من المعوقات التنظيمية للاتصال داخل المنظمات وجود فنيين يتكلمون لغات.....

- ١) رسمية
- ٢) **مختلفة**
- ٣) متشابهه
- ٤) متقاربه

ومن معوقات الاتصال أيضا..... وهي تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها . إن طريق الإتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين

- ١) معوقات تنظيمية
- ٢) **معوقات بينية**
- ٣) معوقات شخصية

لتلافي المعوقات ..... على الإدارة العليا وضع سياسة فعّاله للإتصال وتبادل المعلومات و من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى .....أو غير ذلك من المسميات

- ١) **معوقات بينية - اتصالات ادارية**
- ٢) معوقات تنظيمية - اتصالات ادارية
- ٣) معوقات شخصية - اتصالات ادارية

المحاضرة الثانية عشر

**المحاضرة جديدة**

المحاضرة الثالثة عشر

**المحاضرة جديدة**

المحاضرة الرابعة عشر

**المحاضرة جديدة**

تم بحمد الله وفضله تجميع نموذجين لمادة ادارة عامة مع ملخص عبارة عن أسئلة مجهود شخصي من ملف المنادي مع تعديل بسيط واطافة أسئلة الواجب وأحب أن اشكر أم ود والأخت Tott على تزويدي بالمحتوى لإضافة ملخص بسيط من نفس جزئية الأسئلة مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

Omjehaad ☺

تم تحديث الملف لآخر ترم

جنون إحساس .. 