



تبويب نماذج الأعوام

مبادئ الإدارة

د. عبدالله الجعفري

إعداد : جوآن

المحاضرة الأولى :

عملية تحديد الأهداف والموارد والأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف :

-الرقابة

-التنظيم

-التخطيط

- القيادة

عملية تقسيم وتوزيع الاعمال وتخصيص المهام والموارد وإنشاء الادارات والأقسام بينهم لتحقيق إنجاز فعال:

عملية تقسيم وتوزيع الاعمال وتخصيص الموارد وإنشاء الادارات والأقسام :

-الرقابة

-التنظيم

-التخطيط

- القيادة

عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم وإثارة قدراتهم الكامنة لتحقيق الأهداف المنشودة:

-الرقابة

-التنظيم

-التخطيط

-القيادة

عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف ( الانحرافات) ومعالجتها :

-الرقابة

-التنظيم

-التخطيط

-القيادة

هم مدراء مساهمون مباشرة في انتاج السلعة او الخدمة التي تقدمها المنظمة:

- الكوادر الإدارية

- مدراء الوظائف الإدارية

-مدراء الخطوط

- المدراء العاملون

الكوادر الادارية: مدراء يستخدمون خبرات فنية تخصصية لدعم العاملين في الخطوط الإنتاجية.

مدراء الوظائف الاساسيه: مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد . مثل مدراء الإنتاج،

أوالتسويق...

المدراء العاملون: مدراء مسؤولون عن وحدات فيها عدة وظائف، مثل مدراء المصانع

تشير لكيفية استخدام المدير للمعلومات في صنع القرارات:

-الأدوار القرارية

- الأدوار التفاعلية

- الأدوار المعلوماتية

تشير لكيفية تعامل المدير مع الآخرين باعتباره يلعب عدة أدوار منها كونه ممثل للمنظمة، أو قائد، أو حلقة وصل :

-الأدوار القرارية

- الأدوار التفاعلية

- الأدوار المعلوماتية

تشير لكيفية تبادل ومعالجة المدير للمعلومات:

-الأدوار القرارية

- الأدوار التفاعلية

- الأدوار المعلوماتية

مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل:

- مدراء الإدارة العليا

- مدراء الإدارة الوسطى

- مدراء الإدارة الإشرافية

**مديرو الإدارة الوسطى :**

- هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات للمنظمة

- يهتمون خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم

- المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة

- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة من الموظفين

هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها:

- مدراء الإدارة العليا

- مدراء الإدارة الوسطى

- مدراء الإدارة الإشرافية

**مديرو الإدارة العليا:**

-يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة

- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة

- يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة

- ويسمون في بعض الدول بالمشرفين

مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها، ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة . ويسمّون في بعض الدول

**بالمشرفين أو الملاحظين :**

- مدراء الإدارة العليا

- مدراء الإدارة الوسطى

- مدراء الإدارة الإشرافية

من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدراء القدرة على التفكير المجرد بشكل تحليلي وناقد لحل المشكلات المعقدة والرؤية الشاملة للمواقف بكافة جوانبها وتسمى هذه المهارات ب:

- المهارات الانسانية
- المهارات النقدية
- المهارات الادراكية
- المهارات القرارية

تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محد :

- المهارات الانسانية
- المهارات الفنية
- المهارات الادراكية
- المهارات القرارية

تتمثل بالقدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة، والتعامل مع الآخرين :

- المهارات الانسانية
- المهارات النقدية
- المهارات الادراكية
- المهارات القرارية

من التحديات المعاصرة في عالم اليوم ماعدًا :

- أسعار البترول

- العولمة

- النوعية و الإنتاجية

- أخلاقيات العمل

التحديات المعاصرة في عالم اليوم :

- العولمة - التنوع في قوة العمل.

- البحث والتطوير والإبداع - النوعية والإنتاجية

- أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية،

- تخطيط المسار الوظيفي

- التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير

- ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد

معرفي.

المحاضرة الثانية :

تفترض بان الاساليب الكمية والا حصائية والرياضية يمكن ان تساعد متخذي القرارات في تحسين نوعيتها:

- المدرسة الموقفية

- المدرسة الكمية

- المدرسة المنطقية

-المدرسة الرياضية

اهتمت ..... بدراسة تأثير الوقت والحركة على الانتاجية :

- المدرسة السلوكية

- المدرسة الكلاسيكية

- المدرسة الكمية

تتميز البيروقراطية بجميع الخيارات التالية ماعدا:

- تقسيم واضح للعمل

- هيكل واضحة للسلطة

-قواعد وإجراءات عمل رسمية

- الشخصية في التعامل

ان كون العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية وليس لديهم رقابة ذاتية هو جوهر

- حركة الإدارة العلمية

- المبادئ الإدارية

- نظرية X

-د- نظرية

إن كون العاملين جديرين بالثقة ويرغبون بتحمل المسؤولية هو جوهر :

-نظرية X

-نظرية Z

-نظرية ماسلو

- نظرية Y

نظرية y معاكسة لنظرية x التي تنص على :

\*تقوم نظرية (x) على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها :

(أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة

ذاتية، ويحبون أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويح زون بالحوافز المادية فقط.)

تفيد بأن شخصية العاملين الناضجين تنسم بالمرونة والابداع وتتناقض مع المجموعة الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية:

- مدرسة العلاقات الإنسانية

- نظرية ماسلو

- المدرسة الكمية

- نظرية الشخصية الناضجة

المحاضرة الثالثة :

**أي من التالي ليس من البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة :**

- المجهزون

- الموظفون

- الشركاء الاستراتيجيون

- المشرعون

**جميع الخيارات التالية تعتبر من البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة ما عدا:**

- المنافسون

- البعد الدولي

- الزبائن

- الشركاء الاستراتيجي

**من عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:**

- المنافسون

- القوى الاجتماعية

- مجلس الإدارة

- الظروف الطبيعية

**ليس من البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة :**

المنافسون

بيئة العمل المادية

الزبائن

المجهزون

**جميع الخيارات التالية تعتبر من مكونات البيئة الداخلية ما عدا:**

- المالكون

- الزبائن

-مجلس الإدارة

-بيئة العمل المادية

**من عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة :**

-القوى التكنولوجية

-العملاء

-القوى العسكرية

-القوى التنافسية

البيئة الداخلية	البيئة الخارجية الخاصة	البيئة الخارجية العامة
العاملون - الملاك - البيئة المالية مجلس الإدارة الثقافة - الهيكل التنظيمي	المجهزون - الشركاء الاستراتيجيون المشرعون - المنافسون - الزبائن	القوى الاقتصادية القوى الاجتماعية و الثقافي القوى القانونية و السياسية القوى التكنولوجية الظروف الطبيعية - البعد الدولي

مصطلح يشير لكثرة مكونات وعناصر البيئة ووجود إمكانية عالية لتجزئتها:

- التغيير البيئي

- حالة عدم التأكد

-التطور البيئي

-التعقد البيئي

الذي يشير لمدى استقرار أو حركية عناصر البيئة :

-التغير البيئي

- حالة عدم التأكد

-التطور البيئي

-التعقد البيئي

نقص المعلومات عن البيئة بسبب البعدين السابقين التغيير البيئي والتعقد البيئي:

-التغير البيئي

-حالة عدم التأكد

- التطور البيئي

-التعقد البيئي

تشير الثقافة التي يمكن ان ترى وتسمع في المنظمة من قبل العاملين والزبائن الى :

- الثقافة جوهرية

- ثقافة المشاهدة

- الثقافة العامة

-الثقافة المرئية

مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات المهمة التي تش كل وتوجه سلوك الأفراد ، وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية .

-الثقافة جوهرية

- ثقافة المشاهدة

- الثقافة العامة

- الثقافة المرئية

هي الادارة التي تقوم بتطوير وبث وايصال وسن القيم ونشرها في ارجاء المنظمة :

الادارة الموجهة بالقيم

ادارة التطوير

الادارة العليا

ادارة المشاريع

أهمية ثقافة المنظمة :

- بناء إحساس بالتاريخ - إيجاد الشعور بالتوحد
- تطوير الإحساس بالعضوية و الإنتماء
- زيادة التبادل بين الإعضاء

من أهمية ثقافة المنظمة في التأثير على اداء المنظمة جميع التالي ماعدا :

- تساعد على بناء احساس قوى بتاريخ المنظمة
- تنمى الاحساس بالعضوية والانتماء
- تولد شعور بالتوحد لدى جميع مكونات المنظمة
- تقلل من التبادل بين الاعضاء

تعني الاعتقاد بالتفوق العرقي لدى مجموعة اصحاب ثقافة فرعية :

-العنصرية

-الاکثرية

-الاقلية

-التعصب

المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية، والموارد، وأنظمة المكافآت والحوافز.

-العنصرية

-الاکثرية

-الاقلية

-التعصب

المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة ، وذات حقوق و امتيازات منخفضة ، وهي قليلة التأثير قياسا بالأكثرية

-العنصرية

-الاکثرية

-الاقلية

-التعصب

ويعني تمثيل الأقليات في كل الوظائف ، وبمختلف المستويات وتحمل المسؤولية

- التكامل الهيكلي

-التعددية

- التكامل الشبكي

- التعاون الشامل

مزايا التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

- التعددية : مساهمة الجميع بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسة للعمل.
- تكامل شبكي غير رسمي : دعم جماعي غير رسمي لأعضاء الأقليات لتطوير مساهمهم الوظيفي.
- غياب الحكم المسبق والتمييز : إزالة الفروقات والتحيز الذي لا علاقة له بالأداء.
- أقل ما يمكن من النزاعات المجاميع : البعد عن النزاعات الهدامة بين الأقلية والأكثرية



<p>مراحل العملية التخطيطية :</p> <p>1-تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها</p> <p>2- تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف:</p> <p>3- تحديد الافتراضات</p> <p>4-تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة للهدف</p> <p>5-تنفيذ الخطة وتقييم النتائج</p>	
<p>فوائد التخطيط :</p> <p>- الشرعية - تحسين التنسيق - تحسين إدارة الوقت</p> <p>- تحسين درجة تركيز المنظمة و مرونتها</p> <p>- دليل لعمل المنظمة - تحسين الرقابة بكونها معيار للأداء</p>	
<p>خصائص الأهداف :</p> <p>-ان تكون محددة بفترة زمنية</p> <p>-القابلية للقياس محددة بشكل دقيق</p> <p>- تغطي المجالات الرئيسية للعمل</p> <p>- مرتبطة بالمكافآت</p> <p>-قابلة للتحقيق</p>	
<p>أهم المجالات التي توضع لها أهداف:</p> <p>الموقف في السوق / أداء العاملين وسلوكهم.</p> <p>الإبداع/ الإنتاجية / الربحية.</p> <p>الموارد المالية والمادية./ الأداء الإداري وتنميته.</p> <p>المسؤولية الإجتماعية / التكنولوجيا.</p>	

المحاضرة الرابعة :

**من مراحل العملية التخطيطية :**

-تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

-إدراك متطلبات القرار

-تشخيص وتحليل الأسباب

-تطوير البدائل

**جميع الاجابات التالية من فوائد التخطيط ماعدا :**

-الشرعية

-تحسين ادارة الوقت

-رفع كفاءة الات الانتاج

-يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها اتجاه ما تريد

**جميع الخيارات التالية تعتبر من خصائص الأهداف ماعدا :**

-ان تكون محددة بفترة زمنية

-ان تغطي المجالات الفرعية للعمل

-القابلية للقياس

-محددة بشكل دقيق

**من خصائص الأهداف:**

**ان تكون قابلة للتحقق**

غير مرتبطة بوقت محدد لإنجازها

يشارك في وضعها فئة محده من الموظفين

لا يمكن تحقيقها بسهولة

**من المجالات التي تضع المنظمة لها اهداف :**

-انواع سيارات المنظمة

- الانتاجية والابداع

- واقعية الانشطة

-البرامج النوعية

**أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلا ، وتخص المنظمة بأكملها :**

- الأهداف الاستراتيجية

- رسالة المنظمة

- الأهداف التكتيكية

- الأهداف التشغيلية

**هي نتائج محددة ومقاسة وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد :**

- الأهداف التكتيكية

- الأهداف المحددة

-الأهداف التشغيلية (التشغيلية)

هي أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف التكتيكية

الأهداف التشغيلية

الأهداف الرسالية

تشرح سبب وجود المنظمة في بيئتها ، وعادة ما تصف قيم المنظمة وتطلعاتها

رؤية المنظمة

الأهداف الاستراتيجية

رسالة المنظمة

الأهداف الشاملة

هي خطط تعدها الإدارة الوسطى وهي موجهة لمساعدة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية :

الأهداف التكتيكية : أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وترتبط بالخطط التكتيكية خطط تعدها الإدارة الوسطى ، وهي موجهة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، وتعتبر أقل في مداها الزمني من الخطط الإستراتيجية

- الخطط التكتيكية

- الخطط التنفيذية

- الخطط التشكيلية

- الأهداف التكتيكية

خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية :

- خطة مستقبلية

- خطة الطوارئ.

- خطة لأحداث طارئة

- الخطة الموقفية

نتائج عملية تخطيط موقفي، تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة عديمة الجدوى، أو عندما تحصل ظروف لم تؤخذ في الحسبان.

- خطة مستقبلية

- خطة الطوارئ.

- خطة لأحداث طارئة

- الخطة الموقفية

خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.

- خطة مستقبلية

- خطة الطوارئ.

- خطة لأحداث طارئة

للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة، وذات تأثير كبير، وتتطلب استجابة سريعة من المنظمة.

- خطة مستقبلية

- خطة الطوارئ.

- خطة إدارة الأزمات

تقسم الخطط إلى خطط بعيدة المدى ، متوسطة المدى ، قصيرة المدى ، ويعتبر هذا التقسيم بحسب:

- المدى الزمني

- مستوى الشمولية والتفصيل

- الاستخدام

- ليس مما سبق

حسب مستوى الشمولية والتفصيل:

استراتيجية، وخطط تكتيكية، وخطط تشغيلية (عملياتية)

حسب الاستخدام : الخطط القائمة : القواعد / الإجراءات / السياسات

خطط أحادية الاستخدام : البرامج / المشاريع / الموازنة

الخططة (.....) المدى تغطي أكثر من سنة و أقل من 3 سنوات ، الخططة (.....) المدى تغطي 3 سنوات فأكثر

الخططة (.....) المدى تغطي سنة او اقل :

بعيدة، متوسطة، قصيرة

متوسطة، قصيرة، بعيدة

بعيدة، قصيرة، متوسطة

متوسطة، بعيدة، قصيرة .

خطة قائمة تغطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة:

- النظام

- السياسات

- الإجراءات

- القواعد

خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها :

- الخطط التشغيلية

- الخطط أحادية الاستخدام

- الخطط القائمة

خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني ( أمر / نهي ):

- النظام

- السياسات

- الإجراءات

- القواعد

مجموعة من الخطوات المرتبة منطقيا والمحددة زمنيا للوصول إلى هدف معين، أو إنجاز عمل معين . مثل إجراءات التوظيف:

- النظام

- السياسات

- الإجراءات

- القواعد

خطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة، ولا يحتمل تكرارها مستقبلا :

- الخطط التشغيلية

- الخطط أحادية الاستخدام

- الخطط القائمة

خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها وضحامتها :

- الموازنة

- المشاريع

- البرامج

خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة، وهي أقل مدى زمني وأقل تعقيد من البرنامج:

- الموازنة

- المشاريع

- البرامج

خطة مالية تحشد فيها الموارد النادرة للمشاريع والأنشطة المتعددة . وقد تكون موازنة ثابتة تحدد فيها موارد ثابتة لإنجاز

أهداف محددة، أو موازنة مرنة تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة

- الموازنة

- المشاريع

- البرامج

المحاضرة الخامسة :

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المنظمات عن طريق :

- . زيادة المستويات الإدارية
- . تقليل المستويات الإدارية
- . الغاء المستويات الإدارية
- . تنوع المستويات الإدارية

تكنولوجيا المعلومات والمنظمات:

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل عدد المستويات الإدارية (تنظيم مسطح أو م لطح)، وبالتالي قل عدد المديرين المساهمون، سهولة انتقال المعلومات بين المستويات

جميع الجوانب التالية من جوانب تأثير تكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار ماعدا واحدة هي :

- جعل العاملين في المنظمة يتقاسمون المعلومات
- الاتجاه الى تقليل المستويات الادارية
- تطوير البدائل المقترحة

السؤال هذا غير متأكدة من صحة الإجابة تواصلت مع الدكتور لكن ما افادني بالإجابة جربوا انتم ^.^

-سهولة حركة انتقال المعلومات بين المستويات  
من الأركان الأساسية للقرار التي يجب ان تتوافر فيه:

- انخفاض قيمة القرار
- وجود البدائل
- السرعة في اتخاذه
- الاجبار في الاختيار

الأركان الثلاثة الأساسية للقرار:

- أ-وجود البدائل ب -حرية الاختيار
- ج -وجود الهدف ، وإلا أصبح القرار عملا عبثي

أحد الاركان الاساسية للقرار:

- حرية الاختيار
- اختيار ما يرضى عنه المدير المباشر
- السرعه في اتخاذه
- التكلفة المنخفضة للقرار

اول مرحلة من مراحل صناعة واتخاذ القرار:

- تشخيص وتحليل الاسباب
- تطوير البدائل
- ادراك متطلبات القرار
- تقييم البدائل

مراحل صناعة القرار:

- 1- إدراك متطلبات القرار
- 2- تشخيص وتحليل الأسباب
- 3- تطوير البدائل 4- تقييم البدائل
- 5- اختيار البديل المناسب
- 6- تنفيذ البديل المختار
- 7- التقييم والتغذية العكسية
- 8- إجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر

في مرحلة ..... يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وذات علاقة ضيقة بالأسباب :

- تحليل البدائل
- تطوير البدائل
- تقييم البدائل
- البحث عن البدائل

جميع الخيارات التالية يجب مراعاتها في مرحلة تقييم البدائل ما عدا :

تقييم البدائل :بمعنى معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة ومن أهم الاعتبارات المستخدمة لتقييم البدائل (التكلفة، التوقيت، قبول المعنيين، الجوانب الأخلاقية،...)...

- مراعاة مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر
- مراعاة رأي مالك المنظمة
- مراعاة التوقيت الخاص بحصول المنافع
- مراعاة المنافسين

هي قرارات تستخدم حلول جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية :

- القرارات التكتيكية
- القرارات غير المبرمجة
- القرارات الجاهزة
- القرارات المبرمجة

وهي حلول خاصة لمشاكل غير مهيكلية :

- القرارات التكتيكية
- القرارات غير المبرمجة
- القرارات الجاهزة

تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار تعتبر من :

- مزايا عملية صنع القرار
- عيوب عملية صنع القرار
- مصدر تعقيد لعملية صنع القرار
- مصدر قوة لعملية صنع القرار

مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها:

- تعدد معايير صناعة القرار: مثل إرضاء أصحاب المصالح.
- عدم الوضوح للكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل
- المخاطرة وعدم التأكد: الناتجة عن نقص المعلومات، وسرعة التغيير.
- المضمون بعيد المدى للقرار.
- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
- تدخل العديد (أشخاص، مجموعات، أقسام، إدارات) في صناعة القرار واتخاذها.
- تباين اتجاهات وقيم الأفراد والمجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار.
- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.

في هذه الحالة تكون الاهداف واضحة لمتخذ القرار الا ان المعلومات غير كاملة مما يجعله يعتمد على الاحتمالات :

ظروف المخاطرة

- ظروف عدم التأكد
- ظروف عدم الوضوح
- ظروف التحدي

حاله . ..... يوجد بها نقض كبير بالمعلومات كما أن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير

- المخاطره

-التأكد التام

- عدم التأكد

- الابهام

تشير إلى المعرفة التامة لدى المقرر بحالات الطبيعة. وهي قرارات مبرمجة، وذات نسبة نجاح عالية.

- المخاطره

- التأكد التام

- عدم التأكد

حالة تتسم بعدم الوضوح التام، كما وأن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرارات ، والمعلومات غير متوفرة ، والبدائل صعبة التحديد

- التأكد التام

- عدم التأكد

- الاجاب

**جميع الاجابات التالية تعتبر من نماذج صناعة القرار ماعدًا :**

-النموذج التقليدي

-النموذج السلوكي

-النموذج السياسي

-نموذج التفكير الجماعي

**نموذج يتخذ فيه المدير القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود :**

-النموذج الحدسي للقرار

-النموذج السلوكي للقرار

-النموذج التقليدي للقرار

-نموذج الخبرة للقرار

**يصف عملية صناعة القرار واتخاذ الرشد والعقلانية لتعظيم النتائج في ظل معلومات كاملة ، وتتخذ في حالة التأكد والمخاطر**

-النموذج السلوكي للقرار

-النموذج التقليدي للقرار

- النموذج السياسي

**أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، ويعتمد على تشكيل تحال ات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد**

، خاصة في المواقف المعقدة :

-النموذج السلوكي للقرار

-النموذج التقليدي للقرار

- النموذج السياسي

**أي من التالي من العوامل المؤثرة في مستوى مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار مع المدير :**

**أ- مدى أهمية القرار**

ب- عمر المنظمة

ج- عمر المدير

يعتمد اسلوب المشاركة على مستوى جودة المشاركة في القرار ومستوى خبرة المدير والمرؤوسين.

أهم العوامل المؤثرة في مستوى المشاركة: مدى أهمية القرار - مستوى خبرة المدير -درجة التزام المرؤوسين بالمشاركة

بالقرار.

مستوى الدعم المقدم المرؤوسين للأهداف. - مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم. -خبرة الفريق وكفاءته

المحاضرة السادسة :

هو عبارة عن أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول الى اهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة :

-التنظيم

-التخطيط

-اتخاذ القرار

-التوجيه

هو بناء او اطار او نظام يوضح اقسام وادارت ووحدات ..... وروابط الاتصال بينها:

الهيكل الرئيسي

الهيكل الايضاحي

الهيكل غير الرسمي

الهيكل التنظيمي

هو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوي في إطار العلاقات والمسئوليات الرسمية للوحدات التنظيمية :

-الهيكل التنظيمي

-الخارطة التنظيمية

-الهيكل غير الرسمي

-الهيكل الرسمي

يكمن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاله وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة:

-الهيكل التنظيمي

-الخارطة التنظيمية

-الهيكل غير الرسمي

هو تقسيم وظائف المنظمة الى مهام اصغر تسند الى افراد متنوعين

التنوع الوظيفي

التوظيف المركز

التخصص الوظيفي

التوزيع العادل

تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بكل وظيفة:

التنوع الوظيفي

التوظيف المركز

تصميم الوظائف

زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة مع بقائها في نفس المستوى الإداري يسمى ب:

-التطوير الوظيفي

-التوسيع الوظيفي

-الاثراء الوظيفي

-التحسين الوظيفي

يعني تحريك الموظف من وظيفة الى أخرى بشكل منهجي ومنظم بحيث يمارس مهاماً مختلفة في إطار نفس التخصص :

- توسيع الوظيفة

- التدوير الوظيفي

- اثناء الوظيفة

- العقاب الوظيفي

زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة، والحصول على مزيد من الرقابة والصلاحيات على مستوى أعلى.

-الاثراء الوظيفي

-التطوير الوظيفي

-التحسين الوظيفي

-التوسيع الوظيفي

الربط بين متطلبات الوظيفة ورغبات الموظف:

-الاثراء الوظيفي

-التطوير الوظيفي

-التحسين الوظيفي

- مدخل خصائص الوظيفة

مدخل يعطي مسؤولية كبيرة للمجموعة لتصميم نظام العمل بهدف زيادة الأداء:

التطوير الوظيفي

-التحسين الوظيفي

- مدخل خصائص الوظيفة

- فرق العمل

تجمع الأنشطة أو الأفراد أو المجاميع حسب المناطق الجغرافية أو الأماكن المختلفة على أساس:

- الموقع الجغرافي

- الزبائن

- المنتج

التقسيم على أساس (.....) يتم بوضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل:

-الموظفين

-المشتريات

-الزبائن

-الأسعار

التقسيم على أساس ..... يعني تجمع الوظائف والافراد على أساس أنواع المنتجات سواء أكانت سلع أو خدمات.

الزبائن

- المنتج

- العملية الإنتاجية

- وجبة العمل



أي على أساس وقت أداء المهام أو الوظائف :

-الزبائن

- المنتج

- العملية الإنتاجية

- وجبة العمل

أي تجميع الأنشطة التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها:

-الزبائن

- المنتج

- العملية الإنتاجية

- وجبة العمل

أن أصحاب السلطات والمسؤوليات معرّضين لتقديم تقارير تبرر، وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها، أو التصرفات التي قاموا بها:

- المحاسبة

- التفويض

- المسؤولية

نقل أو تخويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إدار أدنى.

- المسائلة

- التفويض

- المسؤولية

اختر التعريف المناسب لهذا المصطلح: المسؤولية هي.....:

أ- محاسبة أصحاب السلطة والمسؤوليات عن مهامهم بالمنظمة .

ب- نقل أو تفويض صلاحيات او سلطات جزئية المستوى اداري ادنى .

ج-تعهد والتزام الفرد بام الفرد في المنظمة في اداء مهامه ضمن السلطة التي منحت له

جميع الاجابات التالية تعتبر من انواع السلطة ماعدا :

-السلطة التنفيذية

-السلطة الاستشارية

-السلطة الفردية

-السلطة الوظيفية

من خصائص السلطة:

-تندقق السلطة أفقيا في نفس المستوى التنظيمي

-تندقق السلطة رأسياً تنازليا في الهيكل التنظيمي

-السلطة ملازمة للفرد وليس للموقع الوظيفي

-تندقق السلطة ... مواضع بتصوير

أنواع السلطات :

السلطة التنفيذية

. السلطة الاستشارية

. السلطة الوظيفية

خصائص السلطة:

1-ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد.

2-يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين.

3-تندقق رأسياً (تنازليا) في الهيكل التنظيمي.

\* ويفترض أن تتعزز السلطة (بالقوة) التي تشير إلى القدرة

على التأثير الإيجابي من خلال خصائص يمتلكها الفرد أين

ما كان موقعه في المنظمة.

المحاضرة السابعة :

هي عمليات الالهام او التأثير في الاخرين وجعلهم اكثر التزاما للمهام المطلوبة منهم :

-الاتصال

-القيادة.

-التحفيز

-الرقابة

..... مفكر ذو توجه عقلاي واقعي في حين ..... ملهم ذو توجه روحي وعاطفي :

-المدير، القائد

-القائد، المدير

-الجميع، الفرد

-الفرد، الموظف

**أي من الصفات التالية ليست من صفات القائد:**

-متحمس ذو عاطفة متقدة

-مرن يستجيب للتغيرات

-سلطوي وملتزم بالقوانين

-قادر على الإيحاء وإثارة الحماس

من أنواع القوة ..... وتعني قوة التأثير من خلال

القدرة على إيقاع العقوبات او التهديد بها :

-قوة المنصب

-قوة الشرعية القانونية

-قوة القسر والاكراه

-قوة المكافأة

التأثير من خلال تقديم شئ ذو قيمة .

-قوة المنصب

-قوة الشرعية القانونية

-قوة القسر والاكراه

-قوة المكافأة

التأثير من خلال السلطة القانونية للموقع:

-قوة المنصب

-قوة الشرعية القانونية

-قوة القسر والاكراه

-قوة المكافأة

جميع الخيارات التالية تعتبر من أنواع القوة المرتبطة بالمنصب ماعدا

-قوة المكافأة

-القوة المرجعية

- القوة الشرعية القانونية

-قوة القسر والاكراه

المدير	القائد
مفكر ذو توجه عقلاي واقعي	ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
عقلاي يركز على تحليل الواقع	رسالي يركز على المستقبل
مقدم للنصح ومشاور للغير	متحمس ذو عاطفة متقدة
مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق	مبدع قادر على الابتكار وتوليد الأفكار
متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية .	الجديدة
تحليلي وواقعي المزاج وبحسب المواقف	مرن يستجيب للتغيرات
منظم في الإجراءات وروتيني	قادر على الإيحاء وإثارة الحماس
محترس في اتخاذ القرارات	يتميز بالجرأة والإقدام
سلطو وملتزم بالقوانين	ذو خيال واسع - تجريبي
يحافظ على الاستقرار والوضع الراهن	مبادر للتغيير- قوة شخصية ذاتية
قوة موقع وظيفي	يمثل مصلحة المجموعة التي يقودها
يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	

النابعة من المعلومات القيّمة والخبرات والمهارات ...

- قوة المكافأة

- قوة الخبرة

- القوة المرجعية

- قوة القسر والاكراه

الناتجة عن وجود جاذبية أو كارزمية لدى المدير:

- قوة المكافأة

- القوة الشرعية القانونية

- القوة المرجعية

- قوة القسر والاكراه

من المهارات التي تتميز بها القيادة النسائية على القيادة الرجالية :

- القدرة على تحفيز الآخرين ومهارات الاصفاء

- الحزم والشدة

- سرعة اتخاذ القرارات

- الانضباط والتنظيم

القوة : القدرة على إحداث التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون ما هو مطلوب منهم ، أنواع القوة :	
القوة المرتبطة بالمنصب :	القوة المرتبطة بشخصية المدير :
التي تتحدد من خلال السلطات الشرعية لشاغل الوظيفة	أي الخصائص الشخصية الفريدة للمديرين
قوة المكافأة / القوة الشرعية القانونية / قوة القسر و الإكراه	القوة المرجعية / قوة الخبرة
التأثير: محاولة تغيير سلوك الأخر باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية :	
- الاستشارة - الإقناع العقلاني - المناشدة الإيجابية	
- تكتيات كسب الرضا والود - تكتيات التحالف - دعم المستويات العليا	
- ممارسة الضغط والتهديد لكسب الدعم تبادل المنافع	

## المحاضرة الثامنة

تصلح للبيانات ذات التخصص العالي ، وتقوم على عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد

- القيادة غير الموجهة

- القيادة الأوتوقراطية

- القيادة المفتوحة

- القيادة الجماعية

وتعني هيمنة كاملة، وبعد عن المشاركة الجماعية، وضعف العلاقات، وإنخفاض الروح المعنوية. وإنخفاض الإندفاع، وضعف الإرتباط.

- القيادة غير الموجهة

- القيادة الأوتوقراطية

- القيادة المفتوحة

- القيادة الجماعية

تقوم على المشاركة بدرجاتها المختلفة لإنجاز المهام وتطوير الأفراد، مع إتاحة الفرصة لتنمية المهارات والتمكين.

- القيادة غير الموجهة

- القيادة الأوتوقراطية

- القيادة الديمقراطية

- القيادة الجماعية

**جميع الاجابات التالية تعتبر من خصائص القائد الكاريزمي ماعدًا:**

-الثقة العالية بالنفس

- رؤية مستقبلية وقناعة كبيرة بها

- الجمود وعدم الرغبة في التغيير

- قدرة على تفصيل الرؤية

**جميع الخيارات التالية تعتبر من مبادئ القيادة الرسالة ماعدًا :**

التحدي الدائم

إظهار الحماس

مساعدة الآخرين

البطش والقوة

من خصائص القائد الكاريزمي:

- حساسية عالية تجاه التغيرات البيئية.

- ثقة عالية بالنفس - رؤية مستقبلية وقناعة كبيرة -

قدرة على توصيل الرؤية - سلوك غير معتاد

-الإيمان بالتغيير

ويقصد بالقيادة الرسالية التي لديها قدرة على رؤية المستقبل بوضوح، وفهم الاسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إلى ذلك المستقبل.

ومن أهم مبادئ القيادة الرسالية:

-التحد الدائم - إظهار الحماس -مساعدة الآخرين في العمل

-كون القائد قدوة ومثالاً حسناً - الإشادة بالانجازات وإثارة الحماس والاندفاع نحو العمل.

هي تلك القيادة التي تقوم على تلبية حاجات وتحقيق اهداف العاملين وكذلك الوصول الى اهداف المنظمة

- القيادة الافتراضية

- القيادة الخدمائية

- القيادة الرسالية

- القيادة الكاريزمية

قيادة توجه بشكل إيجابي، وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحيز والهيكل.

- القيادة التبادلية

- القيادة الخدمائية

- القيادة التحويلية

- القيادة الكاريزمية

التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن. وهي تشبه القيادة الكاريزمية

- القيادة التبادلية

- القيادة الخدمائية

- القيادة التحويلية

- القيادة الكاريزمية

التأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات :

القيادة التبادلية

القيادة الخدمائية

القيادة التحويلية

القيادة الكاريزمية

جميع مايلي من خصائص القيادة التحويلية ما عدا :

- الرؤية

- التمكين للآخرين

- الكاريزما

- إثارة المشاكل

أهم خصائص القيادة التحويلية:

- الرؤية - التمكين للآخرين

- الكاريزما - خصوبة الخيال

- الرمزية - النزاهة

## المحاضرة التاسعة

هو محرك داخلي يثير الرغبة للعمل والانجاز في حين \_\_\_\_ عوز نفسي يشعر به الفرد ويسعى إشباعه :

- الحاجة - الحافز

- الدافع - الحاجة

- الحاجة - الدافع

- الدافع - الحافز

ممارسة ادارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك دوافعهم :

يهدف ..... إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة:

- التحفيز

- الحاجة

- الدافع

- الحافز

محرك خارجي (بيئي) يحرك دافع ويستجيب له:

- التحفيز

- الحاجة

- الدافع

- الحافز

من مداخل التحفيز \_\_\_\_ والذي اهتم بربط انظمة الأجور بأداء الفرد كما ونوعا :

- مدخل العالقات الانسانية

- المدخل التقليدي

- مدخل الموارد البشرية

- مدخل المنظور المعاصر

من مداخل التحفيز ..... والذي يشير لعدم ربط الأداء فقط بالعوائد المادية بل بتحسين ظروف العمل والعلاقات الإنسانية:

- مدخل العلاقات الإنسانية

- المدخل التقليدي

- مدخل الموارد البشرية

- المدخل النفسي

من مداخل التحفيز ..... والي ينظر للفرد على انه نظام متكامل معقد وان تحفيزه يجب أن يتم من خلال تعامل شمولي مع كافة مكونات هذا النظام :

- مدخل الموارد البشرية

- المدخل التكاملي

- مدخل العلاقات الإنسانية

من مداخل التحفيز .....ووضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات ( نظريات المحتوى ، ونظريات المسار ، ونظريات التعزيز)

- مدخل الموارد البشرية

- المدخل التكاملي

-مدخل العلاقات الإنسانية

-المداخل المعاصرة

**تفترض أن الأهداف المنشودة قد تكون محفزة للأفراد إذا وضعت بشكل سليم وتم ادارتها بفاعلية:**

. نظرية التوقع

. نظرية التعزيز

. نظرية ماكليند

. نظرية تحديد الأهداف

تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل، مع مساعدة المدراء على فهمها

نظرية المحتوى

نظرية المسار

نظرية العدالة

والتي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا بالآخرين.

نظرية المحتوى

نظرية المسار

نظرية العدالة

تعود للعالم فيكتور فروم، وتتلخص افتراضاتها التوقع ، القيمة ، المنفعة

نظرية المحتوى

نظرية المسار

نظرية التوقع

تركز على البيئة الخارجية ونتائجها وعواقبها على الفرد. كما وترتكز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من سلوكهم السابق لتعزز

السلوكيات اللاحقة.

نظرية التعزيز

- نظرية المسار

- نظرية التوقع

**من طرق تحفيز العاملين تقاسم البيانات المالية والعوائد معهم وتسمى هذه الطريقة ب**

. الإدارة على المكشوف

. التحفيز من خلال المكافآت

. التحفيز المالي

. التحفيز الوظيفي

**فوائد الفريق:**

- موارد أكثر لحل المشكلات.
- قابلية أكثر للأفكار والإبداعات.
- إلتزام عالي بالعمل.
- تحسين صنع وجودة القرارات.
- حافزية أعلى بحكم المشاركة.
- رقابة ونظام أكثر.
- إشباع الحاجات، وتحقيق الرضا.

**من فوائد فرق العمل:**

- قابلية أكثر للأفكار والإبداع
- انخفاض في مستوى الرقابة
- ثبات في جوده القرارات
- الاتكالية على الاخرين

**جميع الاجابات التالية تعتبر من فوائد فريق العمل ماعدا :**

- التزام عالي بالعمل
- انخفاض في مستوى الرقابة
- موارد اكثر لحل المشكلة
- تحسين صنع وجود القرارات

**من فوائد فريق العمل :**

- أ-قابلية أكثر للأفكار والإبداع
- ب-التزام عالي بالعمل
- ج-انخفاض في مستوى الرقابة
- د-أ و ب



## المحاضرة العاشرة

هو عملية إرسال واستلام رموز ذات معنى بهدف الإعلام أو طلب شيء أو تعديل سلوك معين:

-التواصل

- المراقبة

- العلاقات

-الاتصال

\_\_\_ إرسال رسالة مفهومة بصورة تامة كما يريد المرسل ، \_\_ الذي يتم بأقل التكاليف والموارد، وبأفضل الوسائل:

-الاتصال الكفو – الاتصال الفعال

-الاتصال الافضل – الاتصال الكفو

-الاتصال الاوفر – الاتصال الرقيق

-الاتصال الفعال – الاتصال الكفو

يعني ارسال رسالة مفهومة بصورة تامة كما يريد المرسل:

. الاتصال الكفو

.الاتصال الفاعل

. الاتصال السريع

. الاتصال المركز

استجابة اورد المستلم على رسالة المرسل وتعطي صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة:

- التغذية العكسية

- الترميز

- فك الترميز

- قناة الاتصال

الاتصالات الصاعدة النازلة والافقية تصنف ضمن الاتصالات وفق :

-نوع الرسالة

- الاتجاه

- نوع الاتصال

-شكل الاتصال

الاتصالات الشفوية، المكتوبة، وغير اللفظية تصنف ضمن الاتصالات وفق :

-التشفير

-الاتجاه

-نوع الرسالة

هي اتصالات جانبية او قطرية لتبادل المعاني بين زملاء العمل في نفس المستوى:

- الاتصالات النازلة

-الاتصالات الصاعدة

-الاتصالات المساعدة

-الاتصالات الافقيه

من أهم اشكال الاتصالات الافقية :

- الإجراءات والممارسات
- التغذية العكسية
- تقارير الأداء
- التنسيق بين الأقسام

جميع الإجابات التالية تعتبر شكل من أشكال الاتصالات الصاعدة ماعدا :

- الشكاوى والتزاعات
- اقتراحات التحسين
- تقارير الأداء
- الأهداف والاستراتيجيات

هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة او ارتباط بهرمية تلك السلطة التنظيمية.

- الاتصالات الرسمية
- الاتصالات شبه الرسمية
- الاتصالات غير الرسمية
- الاتصالات السرية

الاتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر ، وتوجد في جميع المنظمات:

- الاتصالات الافقية
- الاتصالات العنقودية
- الاتصالات غير اللفظية
- الاتصالات الشخصية

الرسائل والمعاني المرسله إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطارهرمية الهيكل التنظيمي

الاتصالات الصاعدة

- الاتصالات النازلة
- الإدارة بالتجوال

الرسائل والمعاني المرسله من الإدارة العليا نزولا إلى المستويات الدنيا:

- الاتصالات الصاعدة
- الاتصالات النازلة
- الإدارة بالتجوال

أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث الع وية مع الآخرين:

- الاتصالات الصاعدة
- الاتصالات النازلة
- الإدارة بالتجوال

**عقبات الاتصال:**

- الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال.
- تعبيرات ( مكتوبة أو شفوية ) ضعيفة وغير مؤثرة.
- الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية .
- الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال.
- التفاوت في السلطة الوظيفية ( الخوف من الرؤساء).
- عدم تحلي المستلم بمهارات الإنصات الضرورية ل هم الرسالة.
- ازدحام قنوات الاتصال.

**من عقبات الاتصال :**

- الانصات التام لمحتوى
- الانتباه التام لمشاعر مرسل الرسالة
- الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة
- الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال.

**أي من الخيارات التالية ليس من عقبات الاتصال:**

- الانصات التام لمحتوى الرسالة
- الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال
- الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال
- ازدحام قنوات الاتصال

**التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض:**

- التناغم
- الكلفة
- النوعية

**من خصائص التفاوض الفعال ..... أي تفاوض بطريقة حكيمة وفعالية ترضي جميع الأطراف :**

- النوعية
- التناغم
- الفاعلية
- التراضي

**إن كفاءة الاتصال تقتضي استخدام أقل الموارد وأقل الأوقات**

- التناغم
- الكلفة
- النوعية

**من وسائل تحسين فعالية الاتصال :**

- مقاطعة المرسل لمعرفة محتوى الرسالة بسرعة
- عدم الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل
- الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل
- فهم الرسالة بشكل عام ولا حازه للسؤال عن بعض العبارات

**وسائل تحسين فاعلية الاتصال:**

- الانصات التام لمحتوى الرسالة.
- الانتباه التام لمشاعر مرسل الرسالة حول محتواها، والاستجابة لهذه المشاعر.
- الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل.
- سؤال المرسل حول بعض العبارات والقرات ل همها بشكل كامل.

أنواع الاتصالات وفق نوع الرسالة		
الاتصالات غير اللفظية	الاتصالات المكتوبة	الاتصالات الشفوية
ببرات الوجه، أو طبيعة الوقوف، أو الجلوس، أو غيرها من إيماءات وإشارات ونبرات صوت	بث الرسائل بشكل مكتوب على شكل تقارير، أو تعليمات، أو ملاحظات، أو بريد إلكتروني،	محادثة مباشرة وجها لوجه تلفون بكلمات شفوية.
الاتصالات وفق الإتجاه		
إتصالات أفقية	إتصالات نازلة	إتصالات صاعدة
حل المشاكل داخل الأقسام . التنسيق بين الأقسام . تغيير المبادرات والتحسينات	الأهداف والاستراتيجيات . تعليمات العمل . الإجراءات والممارسات . التغذية العكسية للأداء . تحفيز العاملين	المشاكل والاستثناءات. اقتراحات التحسين. تقارير الأداء. الشكاو والنزاعات. معلومات مالية ومحاسبية.
الاتصالات الغير رسمية		
الإتصالات الغير لفظية	الإدارة ب التجوال	الإتصالات العنقودية
		سلسلة النيمة والغيبة . السلسلة العنقودية

## اهداف الرقابة :

التكيف مع التغيرات البيئية

تقليل تراكم الأخطاء

المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي

تخفيض التكاليف

## مراحل العملية الرقمية:

1-تحديد الأهداف والمعايير

2-قياس الأداء الفعلي

3-مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير

4-إتخاذ الإجراءات التصحيحية

## المحاضرة الحادية عشر

## من اهداف الرقابة:

- تساعد المنظمة على تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف

-زيادة تكاليف المنظمة

- الثبات وتجاهل التغيرات البيئية

-عدم الاكتراث بتراكم الأخطاء

## أول مرحلة من مراحل العملية الرقابية:

- قياس الأداء الفعلي

- مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير

- تحديد الأهداف والمعايير

- إتخاذ الإجراءات التصحيحية

من مراحل الرقابة وتتمثل هذه المرحلة في قياس ما انجز فعلا من مهام وانشطة في المنظمة :

- قياس الاداء الفعلي

- تحديد الاهداف والمعايير

- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

- إتخاذ الاجراءات التصحيحية

من مراحل الرقابة ..... ويتمثل في تصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي اكتشف في المرحلة السابقة :

-تحديد الأهداف والمعايير

-قياس الأداء الفعلي

-مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية

حيث يمكن أن يعبر عن هذه المرحلة بالمعادلة التالية: الانحراف = الاداء المرغوب – الاداء الفعلي

-تحديد الأهداف والمعايير

-قياس الأداء الفعلي

-مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

-اتخاذ الاجراءات التصحيحية

المعيار هو رقم محدد كما ، أو نوعا ، أو زمنا تسعى المنظمة للوصول إليه باعتباره حكما لقبول الإنجاز أو رفضه. والذي قد يكون معيار للمخرجات (قياس النتائج)، أو معيار للمدخلات قياس جهد العمل الداخل في الأداء.

-تحديد الأهداف والمعايير

-قياس الأداء الفعلي

-مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

-اتخاذ الاجراءات التصحيحية

تركز فاعلية المنظمة ككل والوظائف الرئيسية فيها:

تركز على فاعلية المنظمة ككل ، وعلى الوظائف الرئيسية فيها :

من مستويات الرقابة \_\_\_\_\_ وهي تركز على فاعلية المنظمه ككل والوظائف الرئيسية فيها

-الرقابة الشاملة

-الرقابة الاستراتيجية

-الرقابة الهيكلية

-الرقابة العامة

وتتمثل في التأكيد من صحة المدخلات قبل البدء في التنفيذ :

-الرقابة قبل الإنجاز

-الرقابة أثناء الإنجاز

-الرقابة بعد الإنجاز

-الرقابة عن بعد

الرقابة حسب المستوى :

الرقابة الهيكلية: تقيس أبعاد (عناصر) الهيكل التنظيمي.

الرقابة المالية: تختص بالموارد المالية.

الرقابة العملياتية: الرقابة على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات

الرقابة حسب موعد إجراءاتها: وتنقسم إلى:

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تركز على ما يحدث أثناء التنفيذ أو الإنجاز.

الرقابة بعد التنفيذ: تركز على المخرجات (النتائج) بعد التنازل وإنهاء العمل.

من خصائص النظام الرقابي الفعال \_\_\_\_\_ وتهدف الى التأقلم مع متغيرات البيئة \_\_\_\_\_ وتعني تقديم تفاصيل كمية ومحددة :

- المرونة – الموضوعية

- الدقة – التكامل

- التوقيت – الموضوعية

- المرونة – التكامل

خصائص النظام الرقابي الفعال/ مؤشرات القوة:

التكامل: وذلك مع نظام التخطيط من خلال جعل الرقابة جزءا اساسيا من عملية التخطيط.

الدقة: وذلك من خلال دقة المعلومات المعتمدة

التوقيت: بمعنى أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها.

جميع الأسباب التالية قد تكون من أسباب مقاومة الموظفين لنظام الرقابة في المنظمة ماعدًا :

. الرقابة المبالغ فيها

. تطوير إجراءات تدقيق العملية الرقابية

. التركيز غير مناسب

. المحاسبة المبالغ فيها

أسباب مقاومة النظام الرقابي	مؤشرات ضعف النظام الرقابي	سبل التغلب على هذه المقاومة:
<p>الرقابة المبالغ فيها</p> <p>التركيز الغير مناسب</p> <p>مكافأة عدم الكفاءة</p> <p>محاسبة مبالغ فيها</p>	<p>كثرة شكاوي الزبائن - عدم رضا العاملين</p> <p>نقص في رأس مال العامل - كثرة توقف وعطل العاملين</p> <p>كثرة العمل الورقي - تكاليف الإنجاز عاليه</p> <p>علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة بالبيئة الخارجية</p> <p>دفع غرامات بسبب مخالفات</p>	<p>- تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية</p> <p>تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها ومعاييرها</p>

المحاضرة الثانية عشر

هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل :

-الاخلاق

-الاخلاق في المنظمة

-أخلاقيات خاصة

-الأخلاقيات الإدارية

مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ

-الاخلاق

-الاخلاق في المنظمة

-أخلاقيات خاصة

-الأخلاقيات الإدارية

هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللأخلاقي

-الاخلاق

-السلوك الأخلاقي

-أخلاقيات خاصة

-الأخلاقيات الإدارية

هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

-أخلاقيات خاصة

-الأخلاقيات الإدارية

- المشكلة الاخلاقية

**السلوك الاخلاقي هو الذي ينجم عنه اكبر فائدة لأكبر عدد من الناس:**

- المدخل النفعي

- المدخل الفردي

- مدخل الحقوق

- مدخل الربح

في ..... يشير إلى أن السلوك الأخلاقي يستند على المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.

المدخل النفعي

مدخل الربح

مدخل الفردية

مدخل الحقوق

..... يشير إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان :

-مدخل المنفعة

- مدخل الربح

-المدخل الفردي

- مدخل الحقوق

**المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.**

-مدخل المنفعة

- مدخل الربح

-المدخل الفردي

- مدخل العدالة

**تشير لتوزيع الموارد او المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين :**

-الإجرائية

- التفاعلية

-الموزعة

- الشاملة

**تشير لمدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام:**

-الإجرائية

- التفاعلية

-الموزعة

- الشاملة

**تشير لمدى تطبيق الاجراءات والسياسات بعدالة في المنظمة:**

- العدالة الشاملة

- العدالة التفاعلية

- العدالة الموزعة

- العدالة الإجرائية

قبول الرشوة لتقديم خدمة او لاتخاذ قرار مثال على احد الاشكاليات الاخلاقية في مكان العمل: سؤال الدكتور

- ثقة الزبائن

- التمييز

- الاتصال

- تضارب المصالح

من ابرز المشاكل الأخلاقية التي قد يواجهها المدراء اثناء العمل:

- التمييز

- مكافأة المميزين

- تحسين الأداء

- معاقبة المقصرين

يمكن تحديد أهم المشاكل الأخلاقية التي يمكن أن يواجهها المدراء بما يلي:

- تضارب المصالح - ثقة الزبون . - التمييز.

-التجاوز أو التحرش في مكان العمل . - إساءة استخدام موارد المنظمة . -

تشويش الاتصالات.

هي مجموعة الواجبات او التصرفات التي تقوم بها المنظمة من قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه اضافة لمصالحها الخاصة:

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

- المسؤولية الاخلاقية للمنظمة

- المسؤولية العامة للمنظمة

من العوامل المتعلقة بالفرد نفسه والتي تؤثر على السلوك الأخلاقي :

-معاملات افراد المنظمة

-توزيع السلطة بالمنظمة

-تكوين الفرد العائلي والشخصي

-المناخ الأخلاقي في الصناعة

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

المنظمة: فالمنظمة ذات تأثير في أخلاقيات الفرد من خلال الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة، وقواعد العمل، والإجراءات، والحوافز، والتنظيمات غير الرسمية. ولعل الثقافة التنظيمية ( مجموعة القيم والأعراف التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة،

وكذلك مع الأطراف الخارجية)

هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي.

البيئة: فهي ذات تأثير كبير في السلوك الأخلاقي بعواملها المختلفة.



المحاضرة الثالثة عشر

تعني البعد عن أي مساهمة اجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية:

- استراتيجية التكيف
- استراتيجية التفاعلية
- استراتيجية الهجومية
- استراتيجية الممانعة

من استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وتعني المساهمة بالحد الأدنى المفروض قانونيا من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة:

- استراتيجية التكيف
- الاستراتيجية المتحيزة
- الاستراتيجية الدفاعية
- الاستراتيجية القانونية

تعني قبول دور اجتماعي ، ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية واخلاقية:

- . استراتيجية المبادرة التطوعية
- . استراتيجية الاستسلام
- . استراتيجية الاخلاق
- . استراتيجية التكيف

أخذ زمام المبادرة في مجال المساهمة الاجتماعية (تبنى دور اجتماعي واسع جدا) ، بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة

- استراتيجية التكيف
- الاستراتيجية المتحيزة
- استراتيجية المبادرة التطوعية
- الاستراتيجية القانونية

خصائص وسلوكيات تتعلق بالإبتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته:

- الريادة

- القيادة

- التوجيه

جميع التصورات التالية خاطئة عن المبادرين ماعدا :

الرائد شاب وصغير السن

الأموال هي مفتاح النجاح للمبارد

يسعون إلى تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي

المبادرون يولدون بموهبة ولا يصنعون

افتراضات خاطئة حول الرواد:

الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون.

الرواد مغامرون ولا يقبلون المخاطرة المحسوبة.

الأموال هي المفتاح لنجاح الرواد.

يجب أن يكون الرائد شابا أو صغير السن.

يجب أن يكون الرائد حاملا لشهادة جامعية في تخصص معين.

المحاضرة الرابعة عشر:

مجموعة أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات :

-التسويق

-إدارة الإنتاج والعمليات

-التوزيع

-الترويج

مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات:

- الإنتاج

- التصنيع

- العمليات

-التسويق

عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات:

- الإنتاج

- التصنيع

- العمليات

- إدارة الإنتاج والعمليات

أي من الخيارات التالية يعتبر من خصائص السلع :

- لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك

- يمكن قياس جودتها بسهولة

- لا يمكن تخزينها

- الزبون يشارك في الإنتاج غالبا

العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الانتاجية معدا :

أي من الخيارات التالية ليس من العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية :

- توفر القوى العاملة من حيث المهارة والكلفة

- مدى توفر رأس المال

- النقل ووسائله

- القرب من أماكن الترفيه لراحة العاملين

العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية:

1. القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو الحصول على المواد الأولية.

2. توفر القوى العاملة من حيث المهارة والكلفة.

3. النقل و وسائله ، ومدى القرب من الموانئ والسكك الحديدية.

4. الأرض وتكلفتها.

5. مدى توفر رأس المال.

6. البنى التحتية العلمية خصوصا للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها. وتهدف إلى إشباع سوق معين أو جزء منه:

- السوق

-المزيج السوقي

- الحصص السوقية

- التسويق

النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من منتج معين قياسا إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتج :

- السوق

-المزيج السوقي

- الحصص السوقية

عمليات تخطيط وتنفيذ لمفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات المستهلكين

- السوق

-المزيج السوقي

- التسويق

مجموعة من الأفراد أو المنظمات أو كليهما والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار ولديها القابلية

والرغبة

والصلاحية لشراء هذه المنتجات

- السوق

-المزيج السوقي

- الحصص السوقية

مجموعة أفراد او منظمات أو الاثنين معا ، والذي تسعى المنظمة لتطوير وادامة مزيج تسويقي مناسب له:

- المزيج التسويقي

- الحصص التسويقية

- أصحاب المصلحة

- السوق المستهدف

يشير الى اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه السلع :

اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم :

- مدخل تجزئة السوق

-مدخل تقسيم السوق

-مدخل السوق الشامل

-مدخل السوق الموحد

وهنا تقوم المنظمة بتقسيم السوق الكلية إلى مجاميع أفراد أو منظمات تتقاسم واحدة أو أكثر من خصائص مشتركة ويسمى هذا

جزء(قسم) من السوق:

- مدخل تجزئة السوق

-مدخل تقسيم السوق

-مدخل السوق الشامل

-مدخل السوق الموحد

خطة هدفها خلق التنسيق والتكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها

- استراتيجية التسويق

- السوق المستهدف

- السوق الموحد

- السوق الشامل

**جميع الخيارات التالية من العوامل المؤثرة في الأسعار ما عدا :**

- طبيعة الطلب

- تدخل الدولة في التسعير

- شكل مبنى المصنع

- المنافسة

العوامل المؤثرة في الأسعار: طبيعة الطلب.- المنافسة.- كلفة الإنتاج.

عوامل أخرى: مثل عناصر المزيج التسويقي وكيفية إيجاد التوليفة المناسبة منها، أو تدخل الدولة في تسعير بعض المنتجات

الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الأعمال

- إستراتيجية المنتج

- إستراتيجية العمليات

- التنبؤ بالطلب

تحديد مجموعة من الأفكار لتطوير منتجات جديدة وتحديد ملامح كل فكرة

- إستراتيجية العمليات

- إستراتيجية المنتج

- التنبؤ بالطلب

تقدير الكميات المطلوبة من سلعة أو خدمة معينة في الفترات المستقبلية اعتمادا على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة

- إستراتيجية المنتج

- إستراتيجية العمليات

- التنبؤ بالطلب

التي تتحقق جراء تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة :

المنفعة الشكلية

المنفعة المكانية

المنفعة الزمانية

منفعة التملك

التي تتحقق جراء نقل المنتج إلى أماكن تواجد الزبائن:

المنفعة الشكلية

المنفعة المكانية

المنفعة الزمانية

منفعة التملك

التي تتحقق عند جعل المنتج متوفراً في وقت حاجة الزبون إليه :

المنفعة الشكلية

المنفعة المكانية

المنفعة الزمانية

منفعة التملك

التي تتحقق نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بواسطة أساليب البيع المختلفة:

المنفعة الشكلية

المنفعة المكانية

المنفعة الزمانية

منفعة التملك

توليفة من قنوات التوزيع تستخدمها منظمات الأعمال لإيصال منتجاتها إلى المستخدمين النهائيين:

المزيج الترويجي

المزيج التوزيعي

قنوات التوزيع

سلسلة من المنظمات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين :

المزيج الترويجي

المزيج التوزيعي

قنوات التوزيع

استراتيجية تعتمد توزيع المنتج بأكثر ما يمكن من قنوات توزيعية وبصورة شمولية :

التوزيع الكثيف

التوزيع الحصري

التوزيع الإنتقائي

حصر توزيع المنتجات وحقوق بيعها بعدد محدود من تجار الجملة والتجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة:

التوزيع الكثيف

التوزيع الحصري

التوزيع الإنتقائي

اختيار عدد قليل من تجار الجملة أو التجزئة الذين يعطون عناية كبيرة للمنتجات

التوزيع الكثيف

التوزيع الحصري

التوزيع الإنتقائي

نشاط تسويقي هادف لمحاولة جذب انتباه المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة المنتجة:

الترويج

التوزيع

التسعير

الإنتاج

توليفة من الطرق والأساليب التي تستخدم لترويج المنتج:

المزيج الترويجي

المزيج التوزيعي

قنوات التوزيع

عناصر المزيج الترويجي :

الإعلان – رجال البيع ( المندوبي ) – الهدايا الترويجية – العلاقات العامة والدعاية

تم بحمده الإنتهاء من تجميع نماذج الدكتور عبد الله الجعفري وتبويبها حسب المحاضرات

ليسهل لكم الرجوع للمحاضرة والتأكد من صحة الإجابات

نموذج 1437 الفصل الاول : كتابة و حل جنوبية و أفتخر

نموذج 1437 الفصل الثاني : كتابة أم حنان و ياسمين حل جوآن

نموذج 1438 الفصل الاول : صدى الأمل & Felark

أسئلة المباشرات : صدى الأمل

إعداد الملف و تنسيق : جوآن

الإجابات بإذن الله صحيحه لكن الخطا وارد فنحن بشر

تمنياتنا لكم ب التوفيق و النجاح