

## المحاضرة الاولى

كلمة ادارة تعني Administration وهي من أصل

كلمة إدارة Administration هي من أصل لاتيني Administration وتعني مساعدة او تقديم خدمة، أي من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين، فالإدارة نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراد. الإدارة هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة

- أ- لاتيني  
ب- إغريقي  
ت- إيطالي  
ث- إنجليزي

الادارة علم لأنها :

الإدارة علم من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها. الإدارة فن لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة. الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد

- أ- علم  
ب- تعتمد على الموهبة  
ت- تعتمد على اساليب البحث العلمي مجالات التخطيط والتنظيم  
ث- تعتمد على القدرة الشخصية

في مجال المقارنة بين الإدارة العامة واداره الاعمال " التأثير على القرار السياسية:

أ-بدرجه الرشد

ب- بالمنافسة

ت- بالهدف

ث- بالإطار القانوني

في مجال المقارنة بين الادارة العامة وإدارة الاعمال والمرتببط بطبيعة النشاط تتميز الادارة العامة بانها :

من وجهة نظر طبيعة نشاط الإدارة العامة هي :

- أ- تحقق مرونة في العمل  
ب- تحقق الربح  
ت- ذات طابع تجاري  
ث- تحقق المصلحة العامة

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة في العمل</li> <li>• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير</li> <li>• الرقيب هو المدير المباشر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع</li> <li>• صعوبة تغيير النظام</li> <li>• الخضوع للسلطة القضائية</li> </ul>	الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامة للوصول الى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من: "سياسة - أمن - دفاع"	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

واحد من التالي ليست من الجوانب التي تربط الإدارة العامة بعلم السياسة:

الإدارة العامة و علم السياسة :  
-الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة.  
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام

- أ- مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة  
ب- استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور  
ت- تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف  
ث- الإدارة العامة ليست أداة من أدوات السياسة

ضمن تحليل علاقة الإدارة العامة بعلم النفس هناك جانب يتعلق :

- أ- الاهتمام بالبيئة الاجتماعية لفهم المشكلات المحيطة ( الإدارة العامة )  
ب- بالعوامل السلوكية في التنظيم الإداري  
ت- بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته ( علم الاجتماع )  
ث- بالعوامل الاجتماعية في الإدارة

المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة العامة تميزت:

- أ- ا- بظهور تخصصات مثل العلاقات العامة وإدارة التنمية وتخطيط المدن  
ب- بوجود مدارس تمنح شهادات في الإدارة العامة (المرحلة الثانية)  
ت- بانفصال الإدارة العامة عن السياسية (المرحلة الأولى)  
ث- بارتباطها بعلم الاجتماع

ضمن مداخل دراسة الإدارة العامة ، يركز المدخل الدستوري و القانوني التاريخي :

عند التركيز على الحقوق الدستورية و القانونية للحكومة فإن ذلك يسمى :

- أ- الوظائف الإدارية  
ب- الحقوق الدستورية و القانونية للحكومة و سلطاتها  
ت- الجوانب الاجتماعية في الإدارة  
ث- الجوانب النفسية في الإدارة

المدخل الوظيفي :

وظائف الإدارة هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة-  
الأفراد – التمويل – الموازنة  
-لم ينظر للإدارة كنشاط، واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي

المدخل الوظيفي في دراسة الإدارة العامة يركز على :

- أ- وظائف الإدارة : التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة  
ب- الحقوق الدستورية و

القانونية

ت- علم الاجتماع

ث- علم النفس

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي</li> <li>• الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني</li> <li>• اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي</li> <li>• إهماله الجانب الاقتصادي</li> </ul>	<p>الاجتماعي النفسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية</li> <li>• العلاقة بين البيئة والإدارة</li> <li>• نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما</li> <li>• ظهر مع الحرب العالمية الثانية، وأهم العوامل التي يدرسها هي: المكان – السكان – التقدم العلمي – العادات والتقاليد – الرغبات الشخصية – الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع</li> </ul>	<p>المدخل البيئي</p>

**تعتبر الاداره فن لانها**

- أ- تعتمد على الموهبه والقدره الشخصيه  
ب- تعتمد على جوانب فنيه  
ت- لاتعتمد على الموهبه والقدره الشخصيه  
ث- تعتمد على أساليب البحث العلمي

**من زاوية الرشد الادارة العامة**

- أ- تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح  
ب- تتأثر بقرارات المساهمين  
ت- تتأثر بالقرارات السياسية  
ث- لا تريد تحقيق رضا العملاء

خدمات عامة من قبل الادارة العامة للوصول الى رضا المواطنين , يدخل ضمن مجال المقارنة إدارة الاعمال الخاصة بـ

- أ- درجة الرشد  
ب- طبيعة النشاط  
ت- الهدف  
ث- الاطار القانوني

**كلمة إدارة في أصلها اللاتيني تعني**

- أ- انتاج  
ب- المساعدة أو تقديم خدمة  
ت- اتصال  
ث- زراعة

## المحاضرة الثانية

الفكر الإداري في الإسلام:

نما الفكر الإداري في الإسلام منذ أن أسس الرسول (صلى الله عليه وسلم) الدولة في يثرب،  
ومن بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم)

وأسس هذا الفكر:

الأخذ بمبدأ الشورى - الاهتمام بالرقابة الذاتية - خدمة الأفراد - مبدأ الجدارة - التفويض

- التحفيز - تكافؤ الفرص -

تحديد المسؤوليات - التدريب وتنمية الإداريين - تقسيم العمل

**تأسس الفكر الإداري في الإسلام على :**

أ- الأخذ بمبدأ الشورى

ب- الاهتمام بالرقابة باستخدام الأفراد فقط

ت- عدم التفويض

ث- مبدأ العرق والقبيلة في اعتلاء المناصب الإدارية

**في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة فالخراج والنفقات كان من اختصاص ديوان الشؤون :**

أ- المالية

ب- الإدارية

ت- العسكرية

ث- الرقابية

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة:

1- دواوين الرسائل والمكاتبات والشؤون الإدارية والرقابية وتجميع المعلومات

2- دواوين تختص بالشؤون المالية والضريبية (الخراج والنفقات)

3- دواوين مختصة في الشؤون العسكرية

4- دواوين تعنى بشؤون الخليفة

**تري السلطة البطولية :**

أ- الانسان القائد يتحلى بمواصفات عادية

ب- من الضروري ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعه القواعد والاجراءات

ت- القائد يمارس سلطته من خلال العادات والتقاليد

ث- الانسان القائد يتحلى بمواصفات غير عاديه يستخدمها في التأثير على الافراد

السلطة التقليدية: ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف

السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

**واحد من التالي ليست من مزايا التنظيم البيروقراطي:**

أ- الانضباط

ب- السرعة

ت- الاستقرار

ث- الخضوع الكامل للمرؤوسين

مزايا التنظيم البيروقراطي:

1. السرعة

2. الانضباط

3. الاستقرار

4. الاستمرارية

5. الدقة في تطبيق مبدأ التخصص

6. تقسيم العمل

7. الاعتماد على المستندات

8. التسلسل الهرمي

9. الخضوع الكامل للرؤساء

10. تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية

تبويب ام حنان د.نذير عليان

## الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي:

ان الدراسات النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية أوضحت بان هناك اثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها:  
-احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، والتركيز على القواعد والإجراءات، واعتبارها هدف بدل من ان تكون وسائل  
-كما ان النتائج غير المقصودة قد تصل الى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين

## من الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي :

- أ- يؤدي الى تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية
- ب- التركيز على القواعد والإجراءات
- ت- الدقة في تطبيق مبدا التخصص
- ث- الاستمرارية

## من الاسس التي يقوم عليها النظام البيروقراطي لماكس فيبر :

- أ- التنظيم البيروقراطي يكون على شكل افقي
- ب- الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق
- ت- وجود مجالات وظيفيه عامة في كل عمل
- ث- توزيع النشاطات على اعضاء التنظيم الغير رسمي

## الأسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

- 1.التنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي.....
- 2.الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق.
- 3.الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة.
- 4.العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.
- 5.تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.
- 6.وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل.
- 7.توزيع النشاطات والاعمال على أعضاء التنظيم الرسمي.
- 8.تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري.
- 9.تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة.

## من اهم ما جاء في نظريه تايلور:

- أ- اختيار العمال حسب التوجهات الثقافية للمدير
- ب- استخدام الحوافز المعنوية لحث العاملين على الأداء
- ت- تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات الغير ضرورية
- ث- التركيز على الجوانب الاجتماعية في الإدارة

## ماكس فيبر هو صاحب نظرية :

- أ- الإدارة العلمية
  - ب- البيروقراطية
  - ج- التقسيم الإداري
  - د- العلاقات الإنسانية
- تبويب ام حنان د.ندير عليان

## أهم ما جاء في نظرية تايلور:

- 1.تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.
- 2.استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان.
- 3.اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة.
- 4.التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ

فريدريك تايلور : الإدارة العلمية  
هنري فايول : التقسيم الإداري

### كتاب " الاداره الصناعيه والعامه " والذي ظهر في فرنسا عام 1916 ألفه ...

فريدريك تايلور : كتابة "مبادئ الإدارة العلمية"  
تشستر بارنارد، " وظائف المدي رين"  
هربرت سيمون " السوك الإداري"

أ- هنري فايول

ب- ماكس فيبر

ت- فريدريك تايلور

ث- بيتر دروكر

### الاستقرار الوظيفي هي من الأسس العامة للإدارة التي جاء بها :

الأسس العامة للإدارة مبادئ فايول ال:14  
تقسيم العمل وفق التخصص، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر،  
وحدة الاتجاه الأمر، الخضوع للمصلحة العامة،  
عدالة المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام وضع كل شيء وشخص مكانه،  
العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفريق

أ- ميكل بورتر

ب- التون مايو

ت- هنري فايول

ث- إبراهيم ماسلو

### من الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسه العلاقات الانسانيه:

الاعتبار التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

#### ● ظهور الحركة النقابية وتوسعيها.

- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسسهم مشاكل العمل.
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة.
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى اهتمام بالنواحي الإنسانية.
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن ( 1932 1924 -م.

أ- انخفاض تكاليف العمل

ب- تدني مستوى الحياه

ت- نقص ثقافه ووعي العمال

ث- ظهور الحركه النقابيه وتوسعيها

### واحد من التالي ليست من اهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثرون .

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

أ- ميل الافراد لتكوين تنظيمات غير رسميه

ب- يتأثر تصرف الفرد بالاطار الذي ترسمه له الجماعة

ت- تلعب الحوافز المادية دورا مهما في التحفيز للعمل

ث- تلعب القيادة غير الرسمية دورا مهما في التأثير على سلوك الفرد داخليا

### من الانتقادات التي وجهت الى مدرسه العلاقات الإنسانية انها ..

أ- ركزت على العنصر المالي

ب- لا ترى وجود تناقض بين العمال والإدارة

ت- تعتبر الصراع والمنافسة بين الافراد امر مقبول

ث- تهمل الحوافز المادية

- سلبيةا مدرسة العلاقات الإنسانية:
1. لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.
  2. ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل.
  3. ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
  4. الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير لكفاءة ونجاح التنظيم.
  5. في مجال التحفيز تهمل المدرسة الحوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل

من افتراضات نظرية ماسلو :

- ا- الحاجات غير مرتبطة بعضها البعض  
ب- كلما اشبعت حاجة المستوى الأدنى يتم الانتقال إلى حاجة المستوى الأعلى.  
ت- لا يوجد تدرج في الحاجات  
ث- ليس من الضروري ان يعترف المدير على حاجات المرؤسين حتى يحفزهم

افتراضات نظرية ماسلو هي:

- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد أقل لحاجة الأمان وهكذا..  
- الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض أي كلما أشبعت حاجة من المستوى الأدنى يتم الانتقال إلى حاجة من المستوى الأعلى.  
- ينصح ماسلو المديرين للتعرف على حاجات مرؤوسهم والعمل على تحفيزها، لأن من خلالها يمكن تحريك دوافع الفرد.

حسب " الدرفر " ضرورات الحياة تدخل ضمن حاجات :

ا- البقاء

- ب- الارتباط للفرد بالبيئة  
ت- النمو  
ث- تحقيق الذات

- يعتبر ألدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجة العليا يعود للعالم.

- كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحدة فقط في آن واحد، في حين أن ألدرفر يمكن للإنسان

أن يحقق حاجتين معا.

يقترح ألدرفر اجراء تعديل على نظرية ماسلو بحيث يتم تقسيم الحاجات الى:

- حاجات البقاء(ضرورات الحياة)

- حاجات الارتباط الفرد و الاخرين و الفرد و البيئة

جوهر نظرية مدرسة اتخاذ القرار:

- اعتبرت هذه النظرية أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، وبالتالي يجب تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار.  
- ويرى (بارنارد) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف.

مدرسه اتخاذ القرار ترى ان :

- ا- التنظيم هو نظام غير اجتماعي  
ب- التنظيم نشاط تعاوني  
ت- من الضروري الاهتمام بالموارد الدقيقة  
ث- ليس من الضروري توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف

القرار الرشيد حسب "هربرت سيمون" هو القرار:

ا- المبرمج

ب- الهادف

ت- الذي يعتمد على وجود البدائل

ث- الغير مبرمج

هربرت سيمون أنه يميز بين:

1. القرار الهادف (يرتبط بالهدف النهائي) وغير الهادف

2. القرار الرشيد (يعتمد على وجود بدائل) وغير الرشيد

3. المبرمج (الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة) وغير المبرمج الذي

يعتمد على الابتكار

ترى مدرسه النظام ان المنظمه هي نظام :

ا- مؤلف من مجموعه أجزاء مرتبطه مع بعضها البعض بعلاقه تفاعل وتبادل

ب- مؤلف من مجموعه أجزاء غير مرتبطه بعضها البعض

ت- غير مفتوحه على البيئه المحيطه

ث- يتكوت من العناصر الماديه فقط

من أسس نظريه "اوشي"(النظريه z):

ا- الثقه

ب- الحذق والمهاره

ت- الالفه والموده

ج- كل ما ذكر

تاييلور يرى انه يجب ..

أ- تحليل خطوات العمل

ب- استبعاد الحركة الضرورية

ت- استخدم الحوافز المعنوية فقط لحث العاملين على الاداء

ث- الاهتمام بالجانب الاجتماعي في الادارة

توصلت تجارب التون مايو الى ان ..

أ- الافراد يميلون نحو تكوين تنظيمات غير رسمية

ب- الافراد يميلون نحو تكوين تنظيمات رسمية

ت- الحوافز المعنوية لا تلعب دورا في التحفيز العمل

ث- طاقة الفرد تتأثر فقط بالجوانب الفيزيولوجية الأساسية

واحدة من التالي ليست من الاسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي

أ- الفصل التام بين نشاط الموظف وحياته الخاصة

ب- الاعتماد على عدد كبير من المستندات

ت- تحديد السلطة لكل موظف في العمل الاداري

ث- توزيع النشاطات على اعضاء التنظيم الغير الرسمي

واحدة من التالي ليست من مزايا التنظيم البيروقراطي

أ- الانضباط

ب- السرعه

ت- الاستقرار



ث- الخضوع الكامل للمرؤسين

## من مبادئ فايول الـ 14

- أ- تقسيم العمل وفق المستوى الاجتماعي
- ب- تعدد الامرين ..
- ت- اللامركزية
- ث- عداله المكافئات

اهتم هنري فايول بوظائف الاداره على كل المستويات وبصفه خاصه الاداره ..

- أ- التشغيليه
- ب- الوسطى
- ت- العليا
- ث- التشريعيه

واحد من التالي ليست من العوامل التي ساعدت في ظهور مدرسه العلاقات الانسانية ..

- أ- زياده تكاليف العمل
- ب- تحسن مستوى الحياه
- ت- نقص ثقافه ووعي العمال
- ث- ظهور الحركه النقابيه وتوسعها

المدرسة التي لم تقدم نظرية شاملة للتنظيم وركزت فقط على العنصر البشري هي ..

- أ- مدرسة العلاقات الانسانية
- ب- مدرسة النظم
- ت- مدرسة الكلاسيكية
- ث- مدرسة اتخاذ القرار

## من مزايا التنظيم البيروقراطي

- أ- عدم وجود تقسيم واضح للعمل
- ب- احتمال جمود في التنظيم
- ت- لا يهتم بتطبيق مبدأ التخصيص
- ث- التسلسل الهرمي

ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والاعراف لاكتساب الشرعية يشكل ضمن سلطة

- أ- التقليدية

- ب- البطولية
- ت- القانونية
- ث- الرشيدة

**ديوان الخراج والنفقات في العهد العباسي كان مهتم بـ**

- أ- المكاتبات
- ب- الشؤون الماليه والضريبه
- ت- الادارة العسكرية
- ث- شؤون الخليفة

## المحاضرة الثالثة

### خطوات التخطيط :-

- 1-التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- 2-وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.
- 3-تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- 4-تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.
- 5-وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف

### الخطوة الثانية من خطوات التخطيط:

- أ- تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل
- ب- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها
- ت- وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف
- ث- وضع برامج زمنية لتنفيذ الأهداف

### الخطوة الاولى من خطوات التخطيط هي:

- أ- تحديد البدائل واختيار البديل
- ب- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها
- ت- وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف
- ث- وضع البرامج زمنية لتنفيذ الأهداف

### الخطة التكتيكية من اختصاص الإدارة :

### العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها: -

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

- أ- العليا
- ب- الوسطى
- ت- التشغيلية
- ث- التنفيذية

### الخطة الاستراتيجية هي من اختصاص الإدارة:

- أ- العليا
- ب- الوسطى
- ت- التشغيلية
- ث- التنفيذية

### تهتم الإدارة العليا بإعداد الخطط :

- أ- الاستراتيجية
- ب- التكتيكية
- ج- التشغيلية
- د- على المدى القصير

## واحدة من التالي ليست من صفات الأهداف:

صفات الاهداف :

- الوضوح – القناعة بالهدف – الواقعية –
- التناسق و الانسجام – مشروعية الهدف – قابلية الهدف للقياس

أ- الوضوح

ب- القناعة بالهدف

ت- الواقعية

ث- تحقق منافع شخصية للمدير

## السياسات التي تهدف لتحقيق العدالة والتكافؤ الفرص وكيفيه تقديم الخدمات تدخل ضمن نوع السياسات :

أنواع السياسات:

- ✓ السياسات الأساسية: هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة.
- ✓ السياسات العامة: هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات
- ✓ السياسات الوظيفية: تتعلق بنشاط معين (النشاط المالي ، التعليمي) وهي تفصيلية..
- ✓ السياسات الضمنية: غير مكتوبة ومتعارف عليها

أ- الوظيفية

ب- العامة

ت- الأساسية

ث- الضمنية

## من شروط الإجراءات السليمة: التناسق والانسجام والمقصود بها :

شروط الإجراءات السليمة

- الدقة والوضوح: مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع
- البساطة والسهولة: بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد.
- المرونة: امكانية التغيير والتعديل.
- التناسق والانسجام: مكتملة لبعضها البعض.
- الرقابة: تشتمل على وسائل رقابية على الأداء

أ- انها مكتملة لبعضها البعض

ب- انها بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد

ت- انها مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع

ث- انه يمكن تغييرها وتعديلها

## من الأمور التي تنتج عن الاتباع الدقيق للإجراءات :

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

- جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية.
- صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته

أ- جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية

ب- سهوله تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها

ت- إحساس الموظف بالسعادة

ث-- زيادة الابداع

## الواقعية هي احدى معايير تحديد وسائل وإمكانات الخط والمقصود بها :

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل وإمكانات الخطة:

1. الدقة في تحديد الاحتياجات
2. الواقعية (مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق)
3. تحديد المصدر (من أين من الخارج او الداخل).
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية

أ- تحديد الفترة الزمنية

ب- الدقة في تحديد الاحتياجات

ت- مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق

ث- تحديد التكلفة المالية التقديرية

## التخطيط الخاص بالبرامج والأهداف :

أ- الإقليمي

ب- المحلي

ت- القومي الشامل

ث- في مجال خاص ومحدد

## التخطيط الإقليمي :

أ- تخطيط على مستوى الدولة

ب- يخص مدينة أو قرية

ت- مجال كالتعليم أو الصحة أو المواصلات

ث- يختص بالبرامج و الأهداف السياسية في منطقة معينة بهدف تنميتها

## التخطيط وفقا لدرجة الشمول :

1. التخطيط القومي (الوطني) الشامل: تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة.

2. التخطيط الإقليمي: يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات...

3. التخطيط المحلي: يخص مدينة أو قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي..

4. في مجال خاص ومحدد: مجال كالتعليم، الصحة، أو المواصلات،....

## التخطيط الذي يختص باستغلال الاراضي وتوزيع المرافق :

أ- البشري

ب- الاقتصادي

ت- الطبيوغرافي

ث- الاجتماعي

## التخطيط وفقا لمجال الخطة:

السياسي: تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع).

الاجتماعي: الاهتمام بالعائلة والتعليم وتنقيف المجتمع.

البشري: النمو السكاني.

الطبيوغرافي: استغلال الأرض، وتوزيع المرافق.

الاقتصادي: الإنتاج القومي الزراعي الميزان التجاري

تخطيط الموارد البشرية، الزراعي، الصناعي.

المالي: السيولة النقدية نسبة الفائدة.

## مراحل إعداد الخطة للدولة :

أ- ثلاثة

ب- أربعة

ت- خمسة

ث- ستة

## مراحل إعداد الخطة :

1- مرحلة الإعداد

2- مرحلة الإقرار و الموافقة ع الخطة

3- مرحلة التنفيذ

4- مرحلة المتابعة

### المرحلة الرابعة من مراحل الإعداد لوضع الخطة :

- مراحل الإعداد :
- 1- تحديد الأهداف 2- جمع و تحليل البيانات
  - 3- وضع الافتراضيات 4- وضع البدائل وتقويمها
  - 5- اختيار البديل الانسب 6- تحديد الوسائل و الإمكانيات

- أ- جمع و تحليل البيانات
- ب- وضع البدائل و تقويمها
- ت- تحديد الوسائل و الإمكانيات اللازمة
- ث- تحديد الاهداف

### من معوقات التخطيط:

- معوقات التخطيط
- 1- عدم الدقة في البيانات والمعلومات
  - 2- اتجاهات العاملين ( البيئة التي لا تشجع العاملين على التخطيط)
  - 3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  - 4- عدم الاهتمام باشارك الأفراد في التخطيط.
  - 5- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة (وهو سلبي اذا كان لا يفهم البيئة المحلية)
  - القيود الحكومية.
  - 7- التغيرات المستمرة.
  - 8- عدم إتباع خطوات التخطيط.
  - 9- عدم إتباع مناهج التخطيط العلمية

- أ- وجود دقة في البيانات
- ب- هناك بيئة تشجع العاملين ع التخطيط
- ت- وجود صحة التنبؤات والافتراضات
- ث- عدم الاهتمام باشارك الافراد في التخطيط

### ديناميكية ( التغيرات ) المجال التكنولوجي هي من:

- أ- مزايا التخطيط للدولة
- ب- معوقات التخطيط للدولة شرح الدكتور بالمحاضرة في الدقيقة 50
- ج- أهداف التخطيط للدولة
- د- عيوب التخطيط للدولة

### التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها هي ..

- أ- الخطوة الثانية من خطوات التخطيط
- ب- الخطوة الأولى من خطوات التخطيط
- ت- الخطوة الخامسة خطوات التخطيط
- ث- الخطوة الثالثة خطوات التخطيط

### الإدارة الدنيا تقوم بإعداد الخطط

- أ- الاستراتيجية فقط
- ب- التكتيكية فقط
- ت- التشغيلية
- ث- الاستراتيجية والتكتيكية معا

### السياسات في المنظمه يقصد بها

- أ- سلاسل التوريد
- ب- مجموعه المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل

- ت- التخطيط التشغيلي
- ث- العلقه مع العملاء

### من المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل وإمكانات الخطه

- أ- عدم الدقه في تحديد الاحتياجات
- ب- الابتعاد عن الواقعيه
- ت- الالتزام بالواقعيه
- ث- الفتره الزمنيه غير محدده

### الواقعيه هي احدى صفات الهدف , ومن أسسها

- أ- ان الهدف يمكن ان يكون شيء مستحيل التحقق
- ب- توفر الإمكانيات الماليه فقط تحقيق الهدف
- ت- توفر الإمكانيات البشريه فقط تحقق الهدف
- ج- ان يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل

### من شروط اجراءات السليمه

- أ- الدقه و الوضوح
- ب- المرونه
- ت- البساطه و السهولة
- ث- كل ما ذكر سابقا

### ان اتباع الاجراءات حرفيا يؤدي الى

- أ- جمود في الفكر
- ب- مرونة في التفكير
- ت- الابداع
- ث- التحسين المستمر

## المحاضرة الرابعة

من سلبيات التخصص:

- أ- يحقق الاستفادة القصوى من قدرات الافراد
- ب- يساعد في انسجام الافراد
- ت- يؤثر على طموحات ومواهب الافراد وحصنها في مجال ضيق محدد
- ث- يؤدي الى توفير الوقت والجهد

سلبيات التخصص	فوائد تقسيم العمل
١) الوصول إلى الملل	١) تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد
٢) تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة	٢) يساعد في انسجام الأفراد كل فرد يعرف عمله
٣) التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصنها في مجال ضيق محدد	٣) زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة
	٤) يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت

واحدة من التالي ليست من العوامل التي تحدد عدد المرؤوسين :

- أ- طبيعة نشاط الموردين
- ب- طبيعة عمل المرؤوسين
- ت- قدرات ومهارات الرئيس
- ث- درجة مهارات وقدرات المرؤوسين

هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها:

- 1- طبيعة نشاط المنظمة
- 2- طبيعة عمل المرؤوسين
- 3- درجة مهارات وقدرات المرؤوسين
- 4- قدرة ومهارات الرئيس
- 5- مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء
- 6- التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف
- 7- تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالاتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح

**السلطة الوظيفية هي :**

- أ- عدم امكانيه اصدار الامر واتخاذ القرار من قبل الرئيس الأعلى
- ب- حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والاقسام بحكم الوظيفة والتخصص
- ت- توجيهات ونصائح وارشادات غير ملزمة للإدارات العليا



أنواع السلطات:

السلطة التنفيذية: هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى، تتدرج من الأعلى للأسفل

سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية

السلطة الوظيفية: هي حق إعطاء توجهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص

وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية

السلطة الاستشارية: هي توجهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية

**السلطة الاستشارية هي سلطة :**

أ- ملزمة

ب- غير ملزمة

ج- ينبغي مراعاتها

د- ينبغي التقيد بها

**من مزايا تفويض السلطة :**

أ- تزيد من أعباء الرئيس

ب- فرصه الاعداد صف رابع من الرؤساء

ت- ضعف الولاء

ث- خلق ميذا المشاركة في اتخاذ القرار

تفويض السلطة: هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال، يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب ألا تفوض، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتوبا أفضل، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح.

للوصول للمزايا السابقة ينبغي:	مزايا تفويض السلطة:
١) على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد منه قبل تفويض السلطة	١) يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل
٢) التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء	٢) فرصة لإعداد صف ثاني من الرؤساء
٣) ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض	٣) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولاءهم للمنظمة
	٤) خلق ميذا المشاركة في اتخاذ القرار

**يجوز التفويض بصفه عامه باستثناء مايلي:**

أ- التعيين في الوظائف التشغيلية

ب- الأمور المتعلقة بالنشاطات العادية

ت- الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة

ث- القرارات الروتينية

اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة:

- 1- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسئولية
  - 2- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
  - 3- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
  - 4- 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 وأمور الميزانية.

### من مزايا المركزية:

أ- تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص (مساوي المركزية)

ب- اطلاع المدير على كل الامور والتمسك بزمام الأمور

ت- تخفيف أعباء الإدارة العليا (مزايا اللامركزية)

ث- مساعدة التنظيم على الاستجابة بسرعة (مزايا اللامركزية)

### من مساوي اللامركزية :

أ- صعوبة الاتصال افقياً او عمودياً

ب- قتل طموح المرؤوسة وانخفاض الروح المعنوية (عيوب المركزية)

ت- ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا (عيوب المركزية)

ث- سهولة الرقابة (مزايا المركزية)

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:

- 1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف المنشودة
- 3- تجميع النشاطات في شكل وظائف
- 4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية
- 5- تحديد العلاقة بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى

### الخطوة الثالثة من خطوات بناء الهيكل التنظيمي هي :

أ- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية

ب- تحديد العلاقة بين الأقسام داخل كل إدارة

ت- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية

ث- تجميع النشاطات في شكل وظائف

### من المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية :

أ- تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الافراد والوحدات

ب- تعطي صورة واضحة عن نطاق الاشراف

ت- تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستشارية

ث- كل ما ذكر سابقاً

المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية:

- 1- تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات
- 2- تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام
- 3- تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية
- 4- تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله
- 5- تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستشارية والتنفيذية في المنظمة

خصائص التنظيم غير الرسمي:

- 1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة
- 2- صغر الحجم
- 3- القيادة غير الرسمية
- 4- وجود معايير للمجموعة
- 5- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة

### أحدى خصائص التنظيم الغير الرسمي :

أ- مشاركة افراد المجموعة في أوجه نشاط محددة

ب- عدم وجود هدف تسعى اليه المجموعة

ت- ان هذا نوع من التنظيم حجمه كبير

تبويب ام حنان دنذير عليان

ث- وجود قيادة رسمية

### السلطة الاستشارية هي :

- أ- صلاحية إصدار الامر واتخاذ القرار
- ب- توجيهات ونصائح غير ملزمة تقدم للإدارات العليا
- ت- توجيهات والنصائح ملزمة تقدم للإدارات العليا
- ث- السلطة الوظيفية

### من مزايا تفويض السلطة

- أ- تزيد من اعداد الرئيس
- ب- لا ايجاد اعداد صف ثاني من الرؤساء
- ت- تزيد من ضعف الولاء
- ث- خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

### من الاعتبارات التنظيمية التي ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة

- أ- الغاء مبدأ توازن السلطة والمسئولية
- ب- عدم المساس بمبدأ توازن مع السلطة والمسئولية
- ت- امكانيات تفويض في الامور المتعلقة بتوزيع العمل
- ث- امكانيات تفويض في الامور المتعلقة بتعيين في الوظائف العليا

## المحاضرة الخامسة

تدخل النفقات الجارية ضمن أنواع النفقات العامة على أساس:

تنقسم النفقات إلى نفقات جارية (إدارية) وأخرى استثمارية ويدخل ضمن التقسيم:

أ- نفقات عادية وغير عادية

ب- الأثار الاقتصادية

ت- نوع الانتفاع منها

ث- الخدمات او الوظائف

المبلغ نقدي الذي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له يسمى:

أ- أملاك الدولة العامة

ب- اصدار نقدي

ت- الضرائب

ث- الرسوم

الإيرادات العامة هي مصدر تغطية النفقات العامة وتنقسم إلى:

1- أملاك الدولة العامة: طرق، مرافق عامة، جسور، مطارات، نفط، غاز

2- الرسوم: هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له سم مغادرة المطار، رسم الرفاهية

3- الضرائب: هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من مداخيل وأموال وثروات الأشخاص دون مقابل، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيلها.

4- الإصدار النقدي: لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظرا للآثار السلبية على الادخار والاستثمار

5- إصدار القروض العامة عبر السندات

تتميز الموازنة العامة:

أ- بان لها جهات رقابية متعددة

ب- بالقدرة على تحقيق الربح

ت- تحتاج الى موافقه صاحب المنشأة فقط

ث- تأثيرها محصور على مستوى المنشأة فقط

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

**قاعده الوحدة هي احدى القواعد الأساسية للموازنة العامة والمقصود بها :**

- أ- ضرورة اظهار كافة النفقات الدولة في وثيقه واحده (قاعدة الشمول)  
 ب- ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات مما يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملية الرقابة  
 ت- انها موضوعه لسنه كامله  
 ث- عدم جواز تخصيص ايراد معين لأنفاق معين (قاعدة التخصيص)

**في مرحلة الإقرار والموافقة على الموازنة:**

- أ- يتم دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة  
 ب- يقوم وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة و زارة تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنة  
 ت- تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشتها (دور وزارة المالية في دراسة الموازنات)  
 ث- تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة لكل وزارة او مؤسسة مرفقاً بها ..... التقييد بها عند التنفيذ (مرحلة التنفيذ)

**من فوائد موازنة البنود:**

- فوائد موازنة البنود:**  
 - تسهل عملية الرقابة على مصروفات الدولة  
 - وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر  
 - أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة  
 - تساعد على اكتشاف الأخطاء والتجاوزات

- أ- لا تساعد على اكتشاف الأخطاء.  
 ب- الجهة الحكومة تصرف كل المبالغ المخصصة لها حتى لا تؤثر  
 ت- صعوبة ربطها بخطة التنمية  
 ث- تسهل عملية الرقابة على المصروفات الدولة

**تركز أهداف موازنة البرامج والأداء على :**

- أ- المدخلات وليس على النتائج  
 ب- المدخلات فقط  
 ت- استخدام الأساليب الغير القياسية  
 ث- النتائج وليس المدخلات

**أهداف موازنة البرامج والأداء:**

- التركيز على النتائج وليس المدخلات  
 - التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها  
 - التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقييم الأداء

## تهدف موازنة الأساس الصفري الى :

- أ- مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل
  - ب- إعطاء الإدارة فرصة تقدير التكاليف والبرامج
  - ت- تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف
  - ث- إتاحة الفرصة لمتابعة الاعمال وفق البديل الذي تم اختياره
- أهداف موازنة الأساس الصفري:
- التركيز على تقويم البرامج والنشاطات
  - تحديد أهداف كل وحدة إدارية
  - تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف
  - تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال
  - مقارنة البرامج القائمة والجديدة ل إدارات الحكومية

## من المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري :

- أ- الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنة كل سنة
- ب- الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد
- ت- صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الاعداد
- ث- كل ما ذكر سابقاً

## المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري:

- 1- الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنة كل سنة
- 2- الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد
- 3- صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الإعداد

## إذا اخذنا بمعيار الهدف تتميز الموازنة العامة عن الموازنة الخاص بـ

- أ- جهة رقابية وخارجية
- ب- ضرورة لتحقيق الربح
- ت- ضرورة موافقة صاحب المنشأه عليها فقط
- ث- انها عامة وشاملة

## تنقسم النفقات العامة على اساس الاثار الاقتصادية الى نفقات

- أ- جارية و استثمارية
- ب- عادية و غير عادية
- ت- ذات نفع عام و ذات نفع خاص
- ث- خدمات و الوظائف

## المبلغ النقدي الذي تقوم الدوله باقتطاعه من مداخيل الاشخاص يسمى

- أ- املاك الدولة الخاصة
- ب- رسم الرفاهية

ت- الضرائب

ث- الرسوم

المقصود بقاعدة التخصيص في الموازنة العامة

- أ- عدم جواز تخصيص ايراد معين لإنفاق معين
- ب- جواز تخصيص ايراد معين لإنفاق معين
- ت- إعطاء الهيئات موازنه مستقلة
- ث- المعرفة بين النفقات العادية وغير عادية

## المحاضرة السادسة

### المقصود بتصنيف الوظائف هو :

- تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه وكل مجموعه تضم تخصص محدد
- التنبؤ لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ( تخطيط الموارد البشرية )
- التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام ( الاستقطاب و الاختيار و التعيين )
- الاستقطاب الايجابي

#### 1-تصنيف الوظائف:

هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد، بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية.

#### 2-تخطيط الموارد البشرية:

هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل. ومن ثم تحديد آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك..

#### 3-الاستقطاب والاختيار والتعيين:

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.

الاستقطاب الايجابي: هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم ،

الاستقطاب السلبي : هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط و زمن و كيفية التقدم

### الاستقطاب الايجابي :

- الاعلان عن شروط وزمن و كيفية التقدم للوظيفة
- الاعلان عن زمن و كيفية التقدم للوظيفة
- الاعلان عن شروط و كيفية التقدم للوظيفة
- البحث عن الافراد المؤهلين للعمل أينما وجدوا

**مبدأ وحدة ادارة واحدة ( سواء شخص او مجموعه على مستوى الدولة ) تتولى عملية الاستقطاب :**

أ- معرفة طبيعة سوق العمل

ب- المركزية في الاستقطاب

ت- تقويم مصادر الاستقطاب

ث- حدود سوق العمل

المبادئ الأساسية في الاستقطاب:

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:

أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب.

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل:

ومن خلال العناصر التالية: حدود سوق العمل، المهارات المتاحة، الظروف الاقتصادية، جاذبية العمل الحكومي.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

(لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب، والعدد وحركة الاستقطاب،...)



**من مزايا تدريب في مكان العمل :**

- أ- الاحتكاك بالمهارات الخارجية
- ب- الاحتكاك بالبيئة الخارجية
- ت- المكلف بالتدريب لا يهتم بالبيئة الداخلية للمنظمة
- ث- التعرف على البيئة العمل الداخلية وربط الأمور النظرية بالواقع العملي

يحقق التدريب بمكان العمل المزايا التالية:

- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي
- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي
- التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجة

**من أساليب التدريب الخارجي :**

- أ- المؤتمرات خارج المنظمة
- ب- التدوير الوظيفي داخل المنظمة
- ت- شغل وظائف الغائبين داخل المنظمة
- ث- المشاركة في اعمال اللجان داخل المنظمة

أساليب التدريب الخارجي :

المحاضرة، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجماعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية.

**عملية تقسيم الوظائف الى مجموعات عامة . وكل مجموعة تضم تخصص محدد تسمى بـ**

- أ- الاستقطاب
- ب- تخطيط عملية التدريب
- ت- تصنيف الوظائف
- ث- التعيين

**من وظائف ادارة الموارد البشرية**

- أ- الحصول على الموارد البشرية
- ب- تنمية الموارد البشرية
- ت- حسن استخدام موارد البشرية
- ث- كل ما ذكر سابقا

## المحاضرة السابعة

حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات الافراد في ضوء الامكانيات المتوفرة يدخل ضمن معايير الاداء المتعلقة :

الجودة: وهي مرتبطة بجميع نشاطات المنظمة. وتساهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء.

الوقت: يعد أحد مؤشرات أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، الإجراءات: وهي خطوات تفصيلية تتبع لتنفيذ عملية معينة بشكل. ويجب الاتفاق على هذه الإجراءات لتكون متتابع زمنيًا

أ- بالكمية

ب- بالجودة

ت- بالوقت

ث- بالإجراءات

إذا كان هناك نقص المهارة او المعرفة لدى الموظف فالسبب قد يكون :

أ- سريان العلاوات بطريقة الية

ب- كثرة اعطاب في الحواسب

ت- ان الموظف لا يعرف صفات المنتج او الخدمة

ث- عدم وجود علاقة بين الاداء ونظام الاجور

إذا كانت لدينا بيئة تنظيمية غير مدعمة يمكن القيام بتدخلات عديدة نذكر منها مثلا :

أ- القيام التمرينات المكررة

ب- تدريب المشرفين

ت- تقديم مساعدات الوظيفية

ث- اعادة تصميم العمل

الجدول التالي يوضح أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية:

أنواع الأسباب	امثلة على أسباب مشكلات الأداء	امثلة على التدخلات
نقص المهارة أو المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة</li> <li>نسي كيفية الأداء</li> <li>غير قادر على إدارة النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب</li> <li>مساعدات الوظيفية</li> <li>التمرينات المكررة</li> </ul>
نظام الحوافز غير سليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية</li> <li>سريان العلاوات بطريقة آلية</li> <li>عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور</li> <li>لا يوجد نظام للحوافز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة السياسات</li> <li>مراجعة العقود</li> <li>تدريب المشرفين</li> <li>خطط الحوافز والمكافئات</li> </ul>
بيئة تنظيمية غير مدعمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>كثرة اعطاب الحاسب</li> <li>غموض في المستندات</li> <li>عدم ملائمة مكان العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة تصميم العمل</li> <li>أدوات جديدة</li> <li>تنمية الوظائف</li> </ul>
نقص نظام التحفيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج</li> <li>تشكك في قدرات العاملين</li> <li>عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء</li> <li>الربط مع تحديات العمل</li> <li>توفير جو من الثقة</li> </ul>

عناصر إدارة التحسين الشامل على خمس طبقات:

- الطبقة (1) التوجيه: استراتيجيات اتجاهات التحسين المستقبلية  
الطبقة (2) المفاهيم الأساسية: منهجيات التحسين الأساسية  
الطبقة (3) العمليات: تحفيز انجاز الخدمة التي تجعل  
المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية  
الطبقة (4) التأثير التنظيمي: وضع هيكل تنظيمي يحقق تحسين  
الأداء  
الطبقة (5) المكافآت: نظام المالية والغير مالية يهدف دعم المهام

**الطبقة الثالثة من طبقات إدارة التحسين الشاملة :**

- أ- استراتيجيات اتجاهات التحسين المستقبلية  
ب- منهجيات التحسين الأساسية  
ت- تحفيز انجاز الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية  
ث- وضع هيكل تنظيمي يحقق تحسين الأداء

**من خصائص تقييم الأداء الوظيفي انها عملية :**

- أ- خاصة ببعض العمليات الإدارية فقط  
ب- غير مشتركة  
ت- جزئية مرتبطة ببعض المستويات  
ث- مستمرة ومنتظمة

**من فوائد تقييم الأداء الوظيفي :**

- أ- رفع الروح المعنوية للعاملين  
ب- اشعار العاملين بمسؤولياتهم  
ت- هي وسيلة لضمان العدالة  
ث- كل ما ذكر سابقاً

**وجود بيئة تنظيمية غير مدعمة قد يكون سببه**

- أ- عدم ملائمة مكان العمل  
ب- سريان العلاوات بطريقة الية  
ت- تكليف العاملين المتميزين بأعباء اضافية  
ث- عدم المام العاملين باهمية النظام

**من الحلول الممكنة لمعالجة النقص في نظام التحفيز**

- أ- القيام بتعريفات مكررة  
ب- الربط مع تحديات العمل وتوفير جو من الثقة  
ت- إعادة تصميم العمل  
د- تقديم مساعدات وظيفية

**الوقت هو احد معايير الاداء والمقصود به**

- أ- حجم العمل المنجز  
ب- بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل  
ت- الخطوات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ عمليه معينه بشكل متتابع زمنيا  
ث- د- معيار الجوده للحكم على نوعيه اداء

**خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي:**

- يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية  
- عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد  
- عملية شاملة تلزم كل شخص وكل المستويات  
- عملية مستمرة ومنتظمة  
- عملية إيجابية تهدف الى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف

**باقي الفوائد لتقييم الأداء الوظيفي :**

- الرقابة على الرؤساء والمرؤوسين  
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب

## المحاضرة الثامنة

### مبادئ الرقابة الإدارية :

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة
- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- لموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- مكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- الوضوح وسهولة الفهم
- وضوح المسؤوليات والواجبات - الاقتصاد والمرونة
- استمرارية الرقابة - دقة النتائج ووضوحها

### واحدة من التالي ليست من مبادئ الرقابة الادارية:

أ- وجود رقابة غير مستمر

ب- وضوح وسهولة الفهم

ت- امكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات

ث- وضوح مسئوليات والواجبات

ج-

### الموازنة التقديرية هي :

أ- وسيلة رئيسة للرقابة الداخلية (السجلات)

ب- عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس (الملاحظات الشخصية)

ت- ترجمة فورية للخطة ووسيلة

ث- عبارة عن تقارير إدارية داخلية

### الرقابة على أساس الإجراءات تدخل ضمن أنواع الرقابة حسب:

أ- المصدر

ب- المعايير

ت- موقعها من الأداء

ث- الأشخاص

### حسب المعايير:

1- الرقابة على أساس الإجراءات: الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.

2- الرقابة على أساس النتائج: قياس النتائج النهائية، وفق معايير معينة

ثانيا: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1- رقابة سابقة: وهي الرقابة الوقائية، مثل موافقة مسبقة لوزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب الى اخر بالموازنة

2- رقابة لاحقة: وهي الرقابة البعدية أو المستندية، وهي تقويم قرارات الوحدات الإدارية العامة بعد حدوثها

ثالثا: الرقابة وفق المصدر:

1- رقابة داخلية: وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها، داخليا وتسمى كذلك بالرقابة التسلسلية أو الهرمية

2- رقابة خارجية: وهي تتم بالاستعانة بأطراف خارجية متخصصة

### من اهداف الرقابة

أ- حماية المصالح الشخصية

ب- توجيه القيادة الادارية لتحقيق المقاصد الشخصية

ت- تشجيع على عدم تصحيح الأخطاء

ث- حماية المصالح العامة

## المحاضرة التاسعة

ضمن نظريات القيادة , نظرية السمات :

أ- تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم

ب- ترى أن الظروف هي تخلق القيادة و تبرزهم ( نظرية الموقف )

ت- ترى ان القيادة تفاعل اجتماعي

ث- لا تركز السمات الشخصية

مبدأ القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد مرتبط بالمهارات:

أ- الذهنية

ب- الانسانية

ت- الادارية

ث- السياسية

-مهارات فنية :لديه تخصص دقيق من المعرفة.

-مهارات ذهنية :رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاؤه وعناصره، وعلاقته مع البيئة

-مهارات إدارية :توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات

-مهارات سياسية :وضوح الرؤية السياسية والتعامل مع المنظمة ضمن إطار المجتمع

الايوتوقراطية: قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة

كلها بيده

الافتراضات عددها 3 ونفس المذكورة بالخيارات

واحد من التالي ليست من الافتراضيات التي تقوم عليها القيادة الاوتوقراطية:

أ- الفرد داخل المنظمة يتهرب من المسؤولية

ب- يحتاج الفرد داخل المنظمة الى قيادة مباشرة ولصيقة

ت- يتبنى القائد الحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية

ث- طبيعة الانسان في المنظمة ايجابية

القيادة الاوتوقراطية الصالحة هي :

أ- محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته

ب- خلق شعور بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ( الأوتوقراطية اللبقة)

ت- محاولة القائد خلق جو سلمي وغير مناسب وتطبيق قراراته

ث- خلق شعور برضا الرؤساء

اذا كان لدينا مستوى الاهتمام بالمهمة ضعيف ومستوى اهتمام بالفرد المتبع هو القيادة :

أ- الاهمالية

ب- المثالية

ت- الاستبديدية

ج- الخاصة بناادي اجتماعي



**الصفات الكاريزمية:**

- ثقة عالية بالنفس
- رؤية مستقبلية
- سلوك غير معتاد وخارق
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين
- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله
- حساسية عالية للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث

**من الصفات الكاريزمية :**

- أ- حساسية ضعيفة للتغيرات البيئية
- ب- سلوك عادي وغير خارق للعادة
- ت- رؤية قصيرة المدى
- ث- ثقة عالية بالنفس

**المهارات الذهنية هي**

- أ- رؤية التنظيم بشكل متكامل وتربط اجزائه وعناصره وعلاقته مع البيئة
- ب- وضع معدلات الاداء و تقييم العمل
- ت- القدرة على التعامل مع الجماعة
- ث- وضوح الرؤية السياسية

**القيادة الاوتوقراطية اللبقة هي**

- أ- خلق جو مناسب لتطبيق قرارات القائد
- ب- تطبيق قواعد الديموقراطية
- ت- خلق شعور بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار
- ث- عدم السماح بمشاركة المرؤوسين بشكل تام في اتخاذ القرارات

## المحاضرة العاشرة

أحد عناصر صنع القرار هي :

أ- اختيار البديل

ب- تنفيذ الحل المختار

ت- إدارة متطلبات القرار (تحديد الموقف)

ث- التقييم والتغذية العكسية

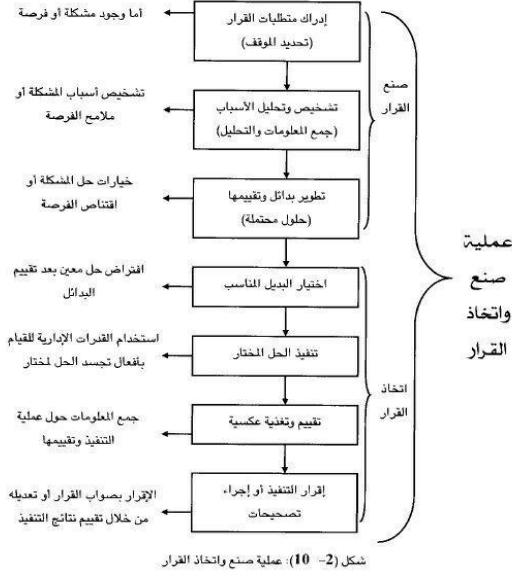
تتميز حالة التأكد التام ضمن الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

أ- بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات

ب- يتوفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذات عائد ونتيجة معلومة

ت- نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير

ث- بعدم وضوح التام كما ان الاهداف في ظلها غير واضحة لنتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة



الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

المخاطرة: ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات).  
عدم التأكد: ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير.  
الاجهام (الغموض التام): حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما ان الاهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.

المرحلة الثانية من مراحل إتخاذ القرارات هي :

أ- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

ب- تحديد البدائل المتاحة و تقويمها

ج- جمع البيانات و المعلومات

د- تشخيص المشكلة

مراحل إتخاذ القرار:

1- تشخيص المشكلة

2- جمع البيانات و المعلومات

3- تحديد البدائل المتاحة و تقويمها

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

5- متابعة تنفيذ القرار و تقويمه

ضمن الظروف التي يتخذ في ظلها اتخاذ القرار حالة المخاطرة هي

أ- نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير

ب- حالة عدم وضوح تام والاهداف في ظلها غير واضحة كذلك

ج- توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار

د- ظرف يتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات

## المحاضرة الحادية عشر

### عملية الاتصال تتطلب :

- أ- وجود طرفين متصل ومستقبل
- ب- أسلوب الاتصال ( مثلا كتابي او شفوي ....)
- ت- ان يكون للاتصال هدف
- ث- كل ما ذكر سابقا

### اتصالات التي تكون ضمن المستويات والاقسام داخل المنظمة بهدف تنسيق العمل هي اتصالات :

- أ- الهابطة
- ب- الأفقية
- ت- الصاعدة
- ث- الدائرية

وتأخذ ثلاثة اتجاهات ( : اتصالات هابطة ( نازلة - ) صاعدة - أفقية أو عرضية ) .

اتصالات هابطة:

هي اتصالات من الأعلى للأسفل، من الرؤساء للمرؤوسين، وتحمل توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل.

اتصالات صاعدة:

اتصالات من القاعدة باتجاه لقمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين.

والاتصالات الصاعدة مهمة بالنسبة للهيئات الحكومية، حيث تسمح بفهم آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة.

الاتصالات الأفقية:

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

### من العوامل التي تساعد في الوصل الى الاتصالات فعالة وناجحة :

أ- ان يكون موضوع الاتصال او الرسالة واضح ومفهوم

ب- ان تكون كمية المعلومات كبيرة

ت- ليس من ضروري وجود معلومات مرتدة

لا يجب ان تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة

العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعالة وناجحة:

1- أن يكون موضوع الاتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.

- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل.

- وجود معلومات مرتدة ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح.

- يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات



**الاتصالات الغير رسمية هي اتصالات :**

أ- من الاعلى للأسفل ( اتصالات هابطة)

ب- خارج التنظيم الرسمي

ت- من القاعدة باتجاه القمة ( اتصالات صاعدة)

ث- تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي ( اتصالات رسمية)

**الاتصالات غير الرسمية:**

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتمية أو لقاءات اجتماعية غير رسمية للأفراد العاملين داخل المنظمة.

**المعوقات الشخصية في الاتصال تعود إلى :**

أ- عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا (معوقات تنظيمية)

ب- اللغة و صعوبة الكلمات و تعقد معانيها و مفاهيمها (معوقات بيئية)

ت- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمه (معوقات تنظيمية)

ث- الفرق المستوى و الفهم و الاستيعاب و عدم التعاون و اخفاء المعلومات

**معوقات الاتصال التي تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون:**

أ- تنظيمية

ب- شخصية

ت- بيئية

ث- خارجية

**معوقات تنظيمية:**

وترجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، ومنها أيضا وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة (عمالة أجنبية) ،

عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا ، الاعتماد على اللجان في كل أمر ، عدم نشر البيانات.

**معوقات بيئية:**

تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها ، إن طريق الاتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين . على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للاتصال وتبادل المعلومات.

من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والاتصال ونقل المعلومات ،

هذه الإدارة تسمى : اتصالات إدارية أو غير ذلك من المسميات.

### عملية الاتصال تتطلب

- أ- وجود طرفين متصل ومستقبل
- ب- أسلوب الاتصال (مثلا كتابي او شفوي)
- ج- ان يكون للاتصال هدف
- د- كل ما ذكر سابقا

### الاتصالات الافقية هي

- أ- خارج التنظيم الرسمي
- ب- ضمن المستويات والاقسام داخل المنظمة
- ت- من الاسفل باتجاه القمة
- ث- من القمة الى الاسفل

## المحاضرة الثانية عشر

يرى العديد من الباحثين ان نشأة الجودة حديثا ترجع الى تجارب :

ويرى عدد من الباحثين ان نشأة الجودة ترجع الى تجارب ( تيلور ) التي بثها عبر كتابه ( مبادئ الادارة العلمية ) بهدف ضبط جودة العمليات لتقليل الفاقد في الزمن بقصد زيادة الانتاج

أ- بيتر دروكر

ب- هنري فايول

ت- ابراهم ماسلو

ث- فريدريك تيلور

واحد من التالي ليست من العناصر التي جاء بها ديمينج بخصوص الجودة :

أ- خلق اهداف متغيرة تجاه تطوير السلع والخدمات

ب- التحسن المستمر لنظم الانتاج والخدمات

ت- تكوين القيادة وتأصيلها في نفوس العاملين

ث- الابتعاد عن سياسة تخويف العاملين

### مبادئ ديمينج في الجودة الشاملة :

١- خلق اهداف ثابتة تجاه تطوير السلع والخدمات

٢- تبني فلسفة جديدة للتحديات

٣- الاعتماد على جوانب اكثر شمولية

٤- الاعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على السعر الاقل

٥- تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار

٦- الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة

٧- ايجاد القيادة الفاعلة

٨- القضاء على الخوف

٩- تعظيم جهود فرق العمل

١٠- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء

١١- تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين

١٢- إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم

١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي

١٤- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

من عناصر تخطيط الجودة حسب جوزيف جوران:

أ- تحديد من هم المستهلكون

ب- تقييم الاداء الحالي للتشغيل

ت- مقارنة الاداء الحالي للأهداف

ث- التصرف وفقا للاختلافات

ثلاثية إدارة الجودة لجوران

تخطيط الجودة

- تحديد من هم المستهلكون - تحديد احتياجات المستهلكين - تحويل خطط النتائج المطلوبة

- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلكين - تطوير العمليات القادرة على انتاج تلك الخصائص

مراقبة الجودة

- تقييم الاداء الحالي للتشغيل - مقارنة الحالي بالأهداف - التصرف وفق الاختلافات

تحسين الجودة

- ويشمل المنتج والعمليات وتطبق على كل المستهلكين ( الخارجيين والداخليين)

يرى فيليب كروسي ان أحد متطلبات تحسين الجودة هي :

- الايمان الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة
- تعهد الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال
- القناعة بان تلك الطريقة في التفكير تقوم على اسس دائمة

- أ- انه ليس من الضروري وجود تعهد بفهم وتطبيق سبل الكمال
- ب- ايمان الراسخ لدي الادرة العليا بأهمية إدارة الجودة
- ت- ايمان الراسخ لدي الإدارة التشغيلية بأهمية إدارة الجودة
- ث- ان عملية التفكير على أساس الجودة لا تقوم على أسس دائمة

تمر إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل، الثالثة منها هي:

- مراحل تطبيق الجودة الشاملة :
- المرحلة الصفريّة ( الإعداد ) - المرحلة الاولى (التخطيط)
- المرحلة الثانية (التقويم) – المرحلة الثالثة (التطبيق)
- المرحلة الرابعة (التوزيع)

- أ- التخطيط
- ب- الاعداد
- ت- التوزيع
- ث- التطبيق

الأسلوب المبني على محاولة الحصول على اكبر عدد من الأفكار الإبداعية هو:

- خارطة التدفق: تستخدم لتسجيل الخطوات التي تمر بها العملية محل التحليل، حيث تساعد على اكتشاف مصادر المشكلات والانحرافات .
- عظمة السمكة : قام ايشيكاوا باستنباط فكرة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب و النتيجة و عن طريقها تستطيع الادارة معرفة الاسباب الرئيسية لمشكلة معينة و تقديم الحلول الممكنة
- استمارات التدفق : تستخدم غرض فحص الاخطاء الحاصلة في مختلف محطات العمل الإنتاجية و الآلات المستخدمة و العاملين بالخطأ بغية اتخاذ قرارات صحيحة

- أ- العصف
- ب- خارطة التدقيق
- ت- عظمة السمكة
- ث- استمارات التدفق

جائزة الجودة التي صدرت بناء على قرار من الكونجرس الأمريكي هي :

- أ- ابرهام ماسلو
- ب- ادم سميث
- ت- مالكوم بالدريج
- ث- شينجو

#### جائزة شينجو للجودة

رصدت سنة 1988 ووصلت الى العالمية لجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية

#### شهادة ايزو

وهو مقياس عالمي لإدارة الجودة صدر عن المنظمة العالمية للمعايير والمقاييس في عام 1987 ، ويحتوي على مجموعه من المقاييس التي تتناول كافة العمليات في المنظمات ، وتهدف هذه الشهادة الى ضمان حصول العملاء على السلع او الخدمات التي يرغبون فيها

#### شهادة الجمعية الامريكية لرقابة الجودة

تضم الجمعية اكثر من 125000 عضو عبر العالم وتقدم الشهادة للأعضاء نظير التزامهم بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الكتاب (السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية) ساهم في توجيه اساليب السيطرة علي الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية وهو الكاتب

أ- شيبوات

ب-التون مايو

ج-بورتر

د-ديمنج

تقييم الأداء الحالي للتشغيل عند جوزيف جوران يدخل ضمن...

أ- مراقبة الجودة

ب- تخطيط الجودة

ت- تحسين الجودة

ث- تنظيم الجودة

من مبادئ الجودة الشاملة عند ديمنج

أ- استخدام أسلوب التخويف

ب- الاعتماد المواد التي هي بأقل سعر

ت- يجب تحديد أهداف رقمية للعاملين

ث- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي

## المحاضرة الثالثة عشر

### أساليب الهندرة

### من اهم اساليب الهندرة :

- أ- دمج الوظائف (يتم دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة)  
 ب- منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات (يهدف ضمان السرعة في اتخاذ القرارات)  
 ت- تنفيذ الخطوات العمليات حسب طبيعتها (يهدف اختصار الوقت)  
 ث- تعددت خصائص العمليات (تنوع مواصفات كل عملية لتناسب مع الأسواق)  
 ج- إنجاز العمل في مكانه (إسناد العمل المطلوب لكل إدارة)  
 ح- خفض مستويات الرقابة  
 خ- الجمع بين المركزية و اللامركزية

- أ- دمج الوظائف  
 ب- تفكيك الوظائف  
 ت- منح الموظف صلاحيا اقل في اتخاذ القرارات  
 ث- احادية خصائص العمليات

### من اهداف ادارة المعرفة :

- أ- استيفاء المعرفة من مصادرها وتخزينها  
 ب- جذب رأسمال فكري اكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة  
 ت- بناء امكانيات التعلم التنظيمي  
 ث- كل ما ذكر سابقا

### اهداف إدارة المعرفة

- ✓ استفاء المعرفة من مصادرها وتخزينها وانتقاء ما يناسب أنشطه عمل المنظمة واستخدامها عند الحاجة  
 ✓ جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة  
 ✓ تعزيز ثقافه المعرفة والتحفيز والتنافس  
 ✓ دعم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة  
 ✓ مساعدة العاملين على الابداع  
 ✓ تعظيم عوائد الملكية الفكرية

### المقصود بالقيم الصغيرة في نموذج ليونارد بارتون :

نموذج ليونارد بارتون ويرتكز على أساس ان المعرفة في المنظمات هي على أربعة أشكال:

- الشكل المادي (المعرفة الملموسة)  
 - المعرفة المجسدة (كطرق التعلم)  
 - المهارات المعرفية (المهارات الصريحة للعاملين)  
 - القيم الصغيرة (معايير السلوك في موقع العمل)

- أ- طرق التعلم المستخدمة من قبل  
 ب- المعرفة الملموسة مثل براءات الاختراع  
 ت- معايير السلوك في موقع العمل  
 ث- كل ما يتعلق بالمهارات الكامنة

### أسلوب التعلم التنظيمي الذي يتعلم بموجه العاملون و القادة من تجاربهم و ممارستهم هو التعلم :

أ- الأفقي

ب- الأحادي الاتجاه

ت- المزدوج الاتجاه

ث- العمودي

### أساليب التعلم التنظيمي

- أ- التعلم احادي الاتجاه (يتعلم القادة والعاملون من تجاربهم)  
 ب- التعلم المزدوج (يوسع القادة والعاملون دائرة التعلم واستخدام منهج حل المشكلات)

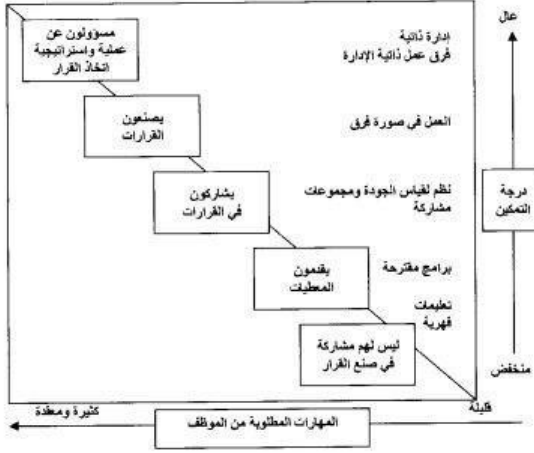
بوجود تمكين عالي جداً ومهارات مطلوبة من الموظف متعددة يمكن ان القول ان هؤلاء :

أ- ليس لهم مشاركة في صنع القرار

ب- يشاركون في القرارات بشكل ضعيف

ت- لا يسمح لهم أساساً باتخاذ القرارات

ث- مسؤولون عن عملية واستراتيجية اتخاذ القرار



مفهوم التمكين : وهو أسلوب اداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات ويمنح العاملين مسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر

ضمن أساليب الهندرة .الهدف من تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها هو

أ-دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة

ب-اختصار الوقت

ج-تنويع مواصفات كل عمليه لتتناسب مع الأسواق

د-اسناد العمل المطلوب لكل إدارة

المعرفة المجسدة " هو مصطلح جاء في نموذج قدمه العالم

أ-موئل

ب-أدلسون

ج-ماركردت

د-ليونارد بارتون

إداره المعرفه مهمه لأنها

أ- ترفع التكاليف

ب- تنسق أنشطه المنظمه لتحقيق أهدافها

ج- تخفض قدره على الابداع

د- لا تمنع قدره التنافسيه

## المحاضرة الرابعة عشر

### المرحلة الرابعة من مراحل النموذج المركزي ضمن تطبيق الحكومة الالكترونية :

- أ- تكامل الانشطة والخدمات الحكومية بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية  
 ب- إعادة هندسة الإجراءات الحكومية (الثالثة)  
 ت- وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الانترنت وسيطا في التعامل (الثانية)  
 ث- وضع عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (الأولى)

### ضمن النموذج اللامركزي في الحكومة الالكترونية وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بتشغيل اداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد يكون في المرحلة

#### ٢/ النموذج اللامركزي

- أ- الخامسة  
 ب- الرابعة  
 ت- الثامنة  
 ث- الاولى
- المرحلة الأولى تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية  
المرحلة الثانية تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها اداء الخدمة حالياً ، بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة ، ووضع خريطة تدفق العمل  
المرحلة الثالثة مقارنة كيفية اداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول اخرى  
المرحلة الرابعة القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة في موقع جغرافي محدد  
المرحلة الخامسة تحليل نتائج تطبيق المشروع التجريبي بالقيام بدراسة للإجابة عن بعض الاسئلة منها :
- ❖ ما مدى اقتناع (العميل) او المستفيد من الخدمات الإلكترونية ؟
  - ❖ ما تكلفة انجاز المعاملة الواحدة في الخدمة الإلكترونية ؟
  - ❖ هل يعرف كيف ينجز الموظف المعاملة الإلكترونية ؟
- المرحلة السادسة دراسة ووضع بدائل التأسيس بتقنية الالكترونية من حيث تصميم الموقع وسبل الوصول الى قواعد المعلومات وتدريب مستخدمي النظام  
المرحلة السابعة اختيار البديل الانسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات  
المرحلة الثامنة وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد  
المرحلة التاسعة تحليل بيانات متابعة ومراجعة اداء والنظام وتكلفته والعائد من تطبيقه واستعراض المشكلات المتعلقة بتطبيقه والحلول الممكنة

### من الاهداف المباشرة للحكومة الالكترونية :

- أ- التقليل من مساحات العمل داخل المنظمات  
 ب- التقليل من الاخطاء البشرية  
 ت- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة  
 ث- تعزيز القدرة التنافسية

اهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها الى مكاسب مادية ملموسة:

- التقليل من الاخطاء البشرية
- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

اهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل :

- انجاز سريع للأعمال ( بلا زمان )
- الانجاز عن بعد فتتخلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور
- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات (ادارة بلا مكان)
- الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية (بلا ورق)



### واحدة من التالي ليست من معوقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية

- أ- عدم استعداد الادارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية  
 ب- الفساد الاداري  
 ت- قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية  
 ث- عدد مستخدمي الانترنت كبير جدا

#### معوقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية

- قلة عدد مستخدمي الانترنت (فضلا عن امية الحاسب الالي)  
 - قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية  
 - عدم استعداد الادارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية  
 - الفساد الاداري لموظفين القدامى، والمعارف الشخصية، عدم قدرة الموظف لاختراق النظام في ظل شفافية العمل الالكتروني

### تاريخياً أول تجربة في الحكومة الإلكترونية في الدول العربية هي :

- بوابة حكومة دبي الالكترونية اكتوبر (2001)  
 - بوابة الخدمات الالكترونية المصرية (2002)  
 - بوابة الحكومة الالكترونية (يُ سر) الخاصة بالمملكة العربية السعودية (2007)

- أ- بوابة الحكومة الالكترونية (يسر) الخاصة بالمملكة العربي السعودية  
 ب- حكومة دبي الالكترونية  
 ت- الخدمات الالكترونية لدولة السودان  
 ث- بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية

### إحدى الاسس الحكومة الإلكترونية ونظام الاقتصادي :

- أ- تلعب دوراً توعوياً  
 ب- لا تؤدي إلى ظهور قيم وعادات جديدة  
 ت- وجود بيئة رقمية قوية  
 ث- عدم الشفافية وتقديم الخدمات

#### الحكومة الإلكترونية ونظامها الاقتصادي , واهم اسسه هي :

- تقوم على راس المال المعرفي - بنية تحتية رقمية قوية  
 - الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد  
 - يعتمد على النقود والشبكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز اعماله  
 - يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة الا انا يعتمد في كثير من اموره على الاستراتيجيات التقليدية.

### التقليل من الاخطاء البشرية يعتبر من أهداف الحكومة الإلكترونية

- أ- المباشرة  
 ب- الغير المباشرة  
 ت- المالية

من أسس الحكومة الالكترونية ونظامها الاقتصادي

- أ- نها تقوم علي رأس المال نقدي كبير
- ب- وجود بنيه تحتيه مادية فقط
- ت- ان استخدام الانترنت قليل
- ث- ان الشركات الافتراضية تاخذ دور ريادي في الاقتصاد

إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات يدخل ضمن مراحل النموذج..

- أ- المركزي في تطبيق الحكومة الالكترونية
- ب- اللامركزي في تطبيق الحكومة الالكترونية
- ت- الافتراضي في تطبيق الحكومة الالكترونية
- ث- البراغماتي في تطبيق الحكومة الالكترونية

شكراً

لوسيندا.. جنون إحساس .. عبد الرحمن .. Zarina .. Mayosh6 .. ام حنان .. جوان

تحديث /ياسمين