

١٤٣٣



## ملخص لمادة مبادئ الإدارة



ملخص لمادة مبادئ الإدارة

ملخص لكامل منهج

المحاضرات من البلاك بورد

حسين العبدلي

٣٣/٠١/١١

## ❖ ماهو مفهوم الإدارة ؟

❖ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والدفع والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً.  
❖ هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفأه من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة للموارد

❖ هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

الأهداف	الإدارة	موارد المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - المبيعات</li> <li>٢ - الأرباح</li> <li>٣ - الإستثمار</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - الأموال</li> <li>٢ - الموارد البشرية</li> <li>٣ - العتاد</li> <li>٤ - التكنولوجيا</li> <li>٥ - المعلومات</li> <li>٦ - النظم</li> </ul>

## ماهي وظائف الإدارة ؟

الوظيفة	الهدف
التخطيط	عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها
التنظيم	عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها
التوجيه	عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف
الرقابة	قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها

## المهارات الضرورية للمديرين

المهارة	الهدف
مهارات تقنية	وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة
مهارات إنسانية	وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد
مهارات إدراكية (تصورية)	وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

## مفهوم المنظمة ؟

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

## أهم أنواع المنظمات ؟

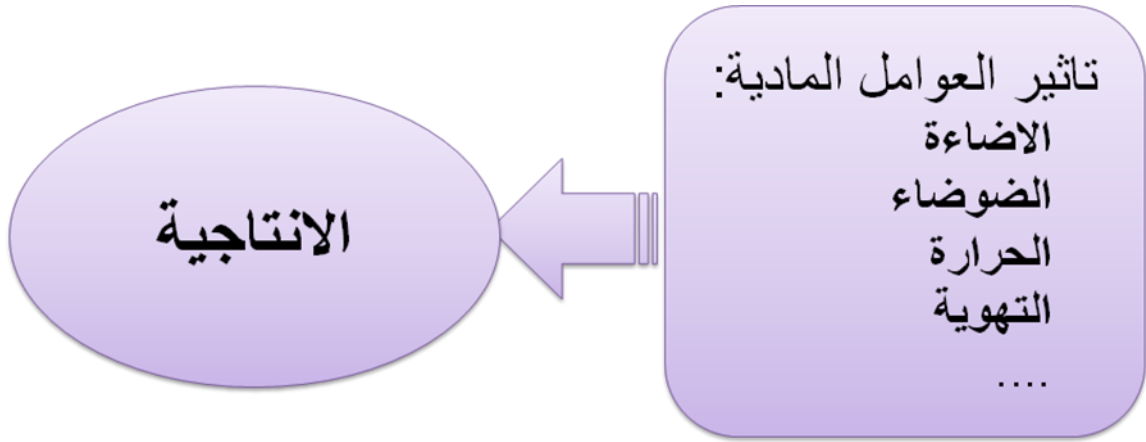
المنظمة	الهدف
<b>منظمة الأعمال</b>	هي منظمات تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح. (ص. ٣٩)
<b>منظمات حكومية</b>	تظهر نتيجة لجهد الدولة (وبمواردها)
<b>مؤسسات حكومية</b>	وهي أصناف بعضها ينتج ويقدم سلع أو خدمات وبعضها يأتي في شكل جمعيات
<b>منظمات دولية</b>	تتميز بعضوية أكثر من دولة فيها (الأمم المتحدة، الجامعة العربية ...)

:: ثلاثة تيارات أساسية شكلت مدرسة الإدارة العلمية:

ماكس فيبر	هنري فايول	فريدريك تايلور
المدرسة البيروقراطية	المبادئ والعملية الإدارية	التنظيم العلمي للعمل
مبادئ فيبر: اشتهر بتحديد مصادر السلطة: السلطة الكلاسيكية، السلطة الكاريزماتية، السلطة البيروقراطية البيروقراطية هي التنظيم الأكثر تفوقاً لأنها تتميز بإدارة رشيدة وكفاءة وشرعية تتميز بالبيروقراطية ب: ❖ تقسيم واضح للعمل ❖ هيكلية واضحة للسلطة ❖ قواعد وإجراءات عمل رسمية ❖ اللاشخصية في التعامل ❖ التدرج الوظيفي ❖ فصل الإدارة عن الملكية اهتم فيبر خصوصاً بالإدارة العامة	رائد هذه المدرسة هو هنري فايول صحب الكتاب الشهير: الإدارة العامة والصناعية المنشور ١٩١٦، <b>اهم إسهاماته:</b> جدد وظائف المنظمة الادارة: عملية مكونة من التقدير التنظيم القيادة التنسيق الرقابة الوظيفة التقنية النشاط التجاري المالية الأمن والسلامة المحاسبة الإدارة حدد فايول وظائف الإدارة كما وضع لها ١٤ مبدأ: ١- تقسيم العمل ٢- وحدة القيادة ٣- مبدأ السلطة والمسؤولية ٤- مبدأ الانضباط ٥- وحدة الإدارة ٦- تبعية المصلحة الخاصة للعامة ٧- السلطة السلمية ٨- وضوح السلمية ٩- لامركزية السلطة ١٠- اتخاذ المبادرة ١١- روح الجماعة ١٢- نظام مكافأة عادل ١٣- مبدأ العدالة ١٤- استقرار الأفراد	اشتهر تايلور بالتنظيم العلمي <b>للعمل الذي يقوم على:</b> البحث عن أحسن طريقة للأداء تجارب الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى تدريب العمال على الأداء الأحسن الاهتمام بالقيود الفسيولوجية على العمليات الطبيعية البيسطة الرقابة الصارمة على العمال التقسيم الدقيق للعمل ربط الأجر بالإنتاجية تبني المنهج الأبوي العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية ❖ الانتقادات: ❖ اعتبار العامل كآلة قابلة للضبط ❖ عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد ❖ الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة الصارمة

## العلاقات الانسانية

جاءت بنتائج معاكسة تماما لحركة الإدارة العلمية.  
تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن:



## التجارب مرت بثلاثة مراحل:

- المرحلة الاولى: ١٩٢٤ - ١٩٢٦: تجارب تعلقت بتغيير الظروف المادية ومراقبة الانتاجية  
تحسين الظروف ← تحسين الإنتاجية ← تدهور الظروف ← تحسين الانتاجية
  - النتيجة: أثر الهاوثورن
  - المرحلة الثانية: ١٩٢٧ - ١٩٢٩
  - بقيادة التون مايو
  - التجارب تمت على مجموعات صغيرة من العاملات في ورشات الاختبار
  - النتيجة: زيادة الانتاجية ترتبط بالعلاقات الانسانية السائدة في المجموعة
    - ❑ العلاقات السائدة بين المجموعة
    - ❑ العلاقات مع المشرفين وانماط القيادة السائدة
    - ❑ المرحلة الثالثة: ١٩٢٩ - ١٩٣٢: توسيع التجارب الى الاف العمال وتعميم النتائج

## نتائج المدرسة

- الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.
- الهيكلية غير الرسمية.
- النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفض القيادة السائد به.
- بناء على هذه الأفكار تقترح المدرسة:**
  - ❖ إعداد الرؤساء في مجال القيادة
  - ❖ الاهتمام بالحياة العامة للمرؤسين
  - ❖ تصميم مناصب عمل غير تايلورية
  - ❖ تحسين المعلومة
  - ❖ إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

## نظرية X و y لـ Mc Gregor

نظرية Y:	نظرية X:	النتيجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الناس بطبيعتهم ايجابيين،</li> <li>❖ جديرين بالثقة،</li> <li>❖ أصحاب آراء بناءة</li> <li>❖ يطمحون إلى المسؤولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الأفراد سلبيون،</li> <li>❖ غير متعاونين،</li> <li>❖ يتهربون من المسؤولية</li> </ul>	المدراء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع افتراضاتهم عن عمالهم

### المدرسة الكمية

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، أين يمكن أن يعبر عن العمليات في شكل رموز وعلاقات رياضية أو معطيات قابلة للقياس من بين ما تستعمله المدرسة نظرية الألعاب، الاحتمالات، البرمجة الخطية، التخييل... ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الإدارة و تزويدها بالتقنيات إلى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسة العلمية في التسيير.

من الرواد Lessourne

لكن هناك ظواهر لا يمكن التعبير عنها كميًا

### المدرسة القرارية (غير موجودة في الكتاب)

- تركز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار والأشخاص او المجموعات التي تساهم فيها .
  - المدير عبارة عن متخذ قرار وله القدرة على الاختيار من بين مجموعة بدائل
  - تسمح دراسة اتخاذ القرار بالدراسة المفصلة لمجموع أنشطة المنظمة بما في ذلك: ردود الأفعال الاجتماعية والتكنولوجية للمجموعات و الأفراد، طبيعة الهياكل التنظيمية، الحاجة الى المعلومة والكيفية التي تتداول بها المعلومة
  - تتناول هذه المدرسة عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها فالإدارة تتمحور بشكل أو بآخر حول عملية اتخاذ القرار .
- أهم رواد المدرسة القرارية: سيمون ; Urwick ; Gulick

### المدرسة الموقفية أو الظرفية

- المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادره المؤسسات.
- ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟
- خلافا لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية.
- لا يوجد طريق أو أسلوب مناسب لجميع المنظمات
- الموقفية هي وضعية خاصة وتطورية تقود إلى رفض التوصيفات الوحيدة والمعيارية في المنظمات
- بدأت الموقفية بالهياكل التنظيمية وامتدت الى العناصر الأخرى...
- مثلا: طرق التحفيز تختلف باختلاف الأفراد وباختلاف الموقف

## مدرسة النظم

- ظهرت كمنهج شامل لمختلف إسهامات التيارات الادارية،
  - يهدف التحليل النظمي أو النسقي إلى تقديم نظرة عامة للمنظمة.
  - جاءت نظرية النظم عن علوم الحياة.
- مصطلح النظام ظهر كرد فعل عن الاتجاه التحليلي



النظام : هو مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين  
النظام: قد يكون مفتوحا أو مغلقا  
لعناصر النظام خاصية أفضليات الزيادة - التداؤب  
النظام المغلق يتجه إلى الموت  
النظام الفرعي : هو نظام جزئي من نظام اشم منه (التسويق و المنظمة).  
النظام المفتوح : هو الذي يتفاعل مع بيئته  
منظمات الأعمال تعتبر أنظمة مفتوحة

## الاتجاهات المعاصرة

النموذج الياباني:

JAT أي بالضبط في الوقت

الجودة الشاملة

Kaizen

نظرية Z

◆- الثقافة التنظيمية ◆- إدارة الجودة الشاملة ◆- الهندرة ◆- إدارة المعرفة ◆- المنظمة المتعلمة

## بيئة المنظمة

١ منظمة داخلية ٢- منظمة خارجية

## البيئة والعولمة

- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها
- البيئة بالمعنى الواسع هي
- مختلف العوامل التي تنشط فيها المنظمة وترتبط معها بعلاقات تأثير وتأثر
- الإطار الداخلي الذي يمارس فيه نشاط المنظمة

البعد الخارجي

البعد الداخلي

البيئة

كل ما يحيط بالمنظمة (خارجها) ويؤثر فيها مباشرة أو بشكل غير مباشر

البيئة الخارجية  
الخاصة

البيئة الخارجية  
العامة

### البيئة الخارجية العامة

تتكون من العناصر التالية:

- (١) - البيئة الاقتصادية
- (٢) - البيئة القانونية والسياسية
- (٣) - البيئة التكنولوجية
- (٤) - البيئة الثقافية والاجتماعية
- (٥) - البيئة الطبيعية
- (٦) - البيئة الدولية

### البيئة الاقتصادية

تشمل كل المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة:

- (١) - الوضع الاقتصادي العام (٢) - التضخم (٣) - مستويات الدخل (٤) - توفر المادة الأولية (٥) - توفر اليد العاملة

### البيئة القانونية والسياسية

تشمل كل المتغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر في المنظمة، مثل:

- (١) - التشريعات (٢) - قانون المالية (٣) - قانون العمل

### البيئة التكنولوجية

- (١) - مستوى التكنولوجيا السائد (٢) - مستوى العلم والمعرفة المتوصل إليه

### البيئة الثقافية والاجتماعية

تتمثل في كل العناصر الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في المنظمة، مثل:

- (١) - التقاليد والأعراف (٢) - القيم الاجتماعية (٣) - الثقافة الاجتماعية (٤) - الاعتقادات الاجتماعية

### البيئة الطبيعية

وتشمل كل ما يتعلق بالبيئة الطبيعية، مثل:

- (١) - الأرض (٢) - الماء (٣) - الهواء (٤) - قوانين حماية البيئة (٥) - الجمعيات المدافعة عن البيئة

### البيئة الدولية

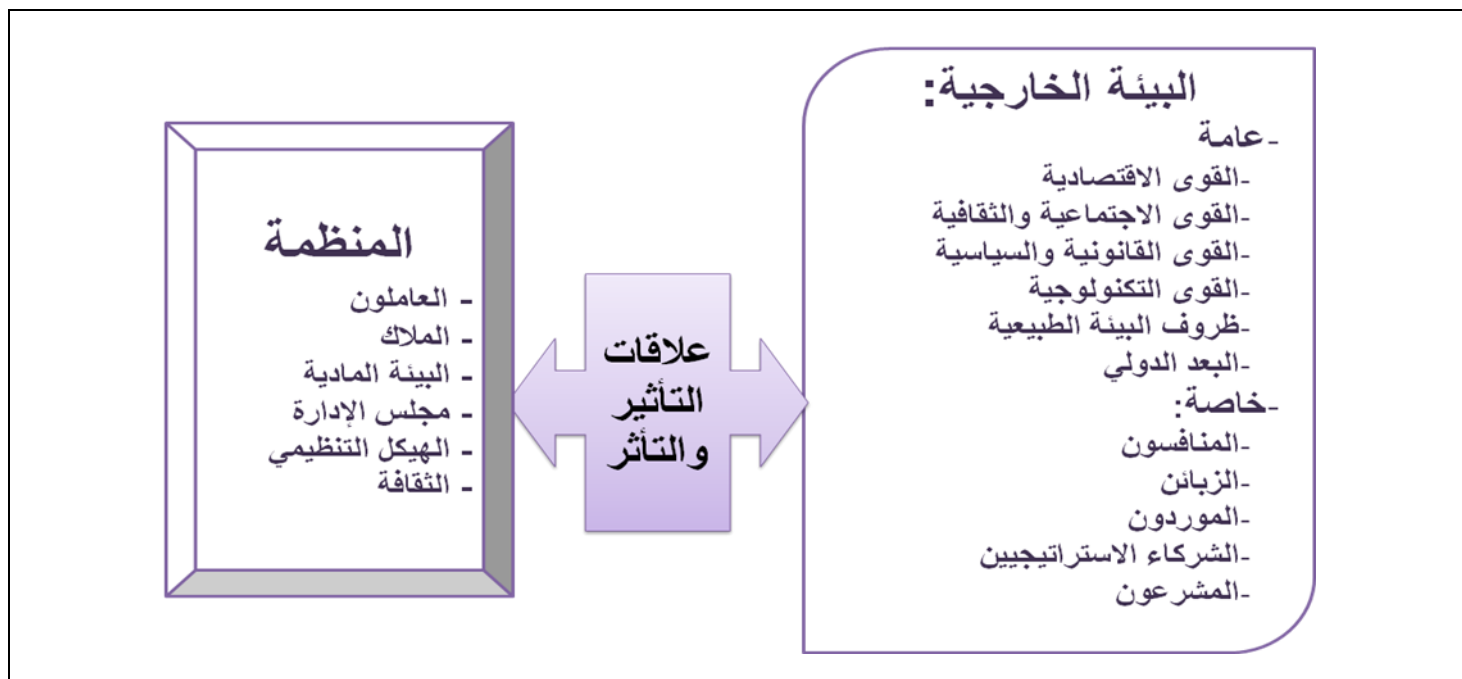
تتمثل في كل العناصر التي تخص البيئة الدولية والتي تؤثر في المنظمة، مثل:

- (١) - قوانين وتشريعات دول أخرى تنشط فيها المنظمة (٢) - منافسون من دول أخرى

### البيئة الخارجية الخاصة

تتكون من العناصر التالية:

- (١) - المنافسون (٢) - الزبائن (٣) - الموردون (٤) - المشرعون (٥) - الشركاء الإستراتيجيون



### ما هي البيئة الداخلية

هي : كل ما هو موجود داخل المنظمة من عناصر تؤثر على المنظمة، مثل :  
(١)- العمال، الإطارات (٢)- الثقافة (٣)- الهيكل التنظيمي (٤)- تكنولوجيا

### العلاقة بين البيئة والمنظمة

البيئة	المنظمة
<p><u>البيئة تتميز:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعقيد</li> <li>• الديناميكية</li> <li>• عدم التأكد</li> </ul>	<p><u>المنظمة مطالب:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها</li> <li>• اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية</li> </ul>

### المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة	الالتزام بالجودة	الالتزام بخدمة الزبائن
<p>(١)- مرونة الإنتاج (٢)- الإنتاج وفق ذوق المستهلك (٣)- الاعتماد القوي على تصميم المنتج</p>	<p>(١)- تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية (ISO مثلا) (٢)- إدارة الجودة الشاملة (٣)- التحسين المستمر</p>	<p>(١)- فهم رغبات الزبائن (٢)- إدارة العلاقة مع الزبائن</p>



## ماهي ثقافة المنظمة

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم لها أهمية كبرى في الإدارة الحالية.

### تتأثر بـ ٣ عناصر

(١) - بيئة الأعمال (٢) - القيادة الإستراتيجية (٣) - التجارب التي مرت بها المنظمة

### أهمية ودور ثقافة المنظمة ؟

لثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها :

<b>HISTORY</b>	← →	بناء إحساس بالتاريخ
<b>ONENESS</b>	← →	تولد شعورا بالتوحد
<b>MEMBERSHIP</b>	← →	تنمي الإحساس بالعضوية
<b>EXCHANGE</b>	← →	تساعد على تبادل الأعضاء

### ثقافة المنظمة تظهر في مستويين اثنين

ثقافة جوهرية	ثقافة (ظاهرة) مرئية
وتشمل : ✓ القيم الجوهرية ✓ المعتقدات حول السلوك	<u>تظهر في</u> ✓ سلوك الأفراد في العمل ✓ وفي العلاقات بين العاملين ✓ أسلوب التعامل مع الزبائن ✓ حكايات، رموز، أبطال

### الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم)

هي "الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال و سن القيم ونشرها في المنظمة  
التنوع = الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الأقلية، أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية أو الاجتماعية أو غيرها ص. ١٣٣ .  
ازداد التنوع حدة مع العولمة حيث أصبح الحديث عن تنوع الثقافات.

**التنوع = مصدر للتفوق إذا حسن استغلاله . و مصدر لمشكل إن لم يحسن استغلاله.**

### أبعاد بيئة الأعمال الدولية

البعد الثقافى الاجتماعى	البعد الاقتصادى	البعد السياسى-القانونى
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ البعد الثقافى الاجتماعى</li> <li>❖ القيم الاجتماعية والمعتقدات</li> <li>❖ الدين</li> <li>❖ مستوى التعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التطور الاقتصادى</li> <li>❖ الأسواق</li> <li>❖ التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المخاطرة السياسية</li> <li>❖ القوانين والقيود</li> <li>❖ هيمنة الحكومة (التأميم)</li> <li>❖ الرسوم والضرائب والحصص التصديرية</li> </ul>

## إستراتيجيات الدخول على الأسواق

• التزويد من أنحاء العالم Global sourcing

• التصدير للأسواق العالمية

• الترخيص والامتياز licensing and franchising

ماهي إستراتيجيات الاستثمار المباشر

١ - تتطلب هذه الطريقة استثمار مبالغ كبيرة

٢ - وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة

عموما تكون البداية بمشاريع مشتركة Joint Venture

♦ - استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم المخاطر والتكاليف بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية

الفروع المستقلة للشركات Subsidiary

♦ - يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلا ومملوكا للشركة الأم

أخلاقيات الأعمال

مفهوم أخلاق Ethics:

• الأخلاق : هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة) فيما يخص الصواب والخطأ، والجيد والسيئ في المواقف المختلفة (ص.٨٢).

الأخلاق تدخل ضمن أسس اتخاذ القرار

• السلوك الأخلاقي Ethical Behavior : السلوك السليم، السوي، القائم على مبادئ أخلاقية.

• السلوك اللا أخلاقي Unethical Behavior : السلوك غير السليم والذي لا يقوم على مبادئ أخلاقية.

مفهوم أخلاقيات الأعمال

• هي المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك المدراء وقراراتهم وتؤثر في عملهم .  
تظهر هذه الأخلاق في :

١ - تعامل المنظمة مع العاملين فيها.

٢ - تعامل العاملين مع المنظمة.

٣ - تعامل العاملين والمنظمة مع الأطراف الأخرى.

مداخل لتفسير الأخلاق

المدخل	وصفه
مدخل المنفعة	يكون القرار أخلاقيا ما دامت نتائجه تراعي منفعة (فائدة) أكبر عدد ممكن من الأفراد . ص ٨٣ مثاله : تسريح العمال
المدخل الفردي	يكون السلوك أخلاقيا عندما يعظم المصلحة الفردية.
مدخل الحقوق	قرار الأخلاق هو ذلك القرار الذي يحترم الحقوق الأساسية للفرد (ص.٨٤). حيث تضمن الحقوق الأساسية للفرد الحرية، والحياة، والمعاملة الإنسانية، والتعلم، والصحة
مدخل العدالة	يكون السلوك أخلاقيا عندما تكون معاملة الآخرين : <b>حيادية وعادلة ولا تدخل فيها الاعتبارات الشخصية</b>

## إشكاليات أخلاقية في مكان العمل

الإشكالية	شرح ظهورها
تضارب المصالح	تظهر عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة. ١- قبول الرشوة لتقديم خدمة أو لاتخاذ قرار لصالح الراشي. ٢- تبجيل الأقارب عن الآخرين في التوظيف وغيره. ٣- مثال الطبيب في المستشفى وفي العيادة.
ثقة الزبائن	تظهر الإشكالية بثقة الزبائن عندما يعتقد الزبون أن المنظمة لم تبق أهلا للثقة. وهذا خاصة عندما تسرب المنظمة معلومات خاصة بالزبون.
التمييز	تظهر عندما يمنع فرد حقه بسبب دينه، أو عرقه، أو جنسيته، أو لونه، أو إعاقته، أو أي خصائص أخرى غير الكفاءة.
الاتصال	تظهر عندما يكون الاتصال متسببا في ضرر للمنظمة أو للفرد من حيث عدم صحة المعلومات، أو التشويه المقصود...
الموارد	تنتج عن إساءة الاستعمال لموارد المنظمة (مالية، مادية، ...) واستعمالها لأغراض شخصية (الهاتف، السيارات، الانترنت ...)

## العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

الفرد - نظام القيم	ثقافة المنظمة	البيئة
(١) تربيته (٢) - شخصيته (٣) - دينته (٤) - نزاهته (٥) - اعتقاداته (٦) - بيئته (٧) - احتكاكه	(١) - معاملات أفراد بالمنظمة (٢) - أعمال متعارف عليها بالمنظمة (٣) - نظام الحوافز الموجود بالمنظمة (٤) - توزيع السلطة بالمنظمة	السلوك الأخلاقي الإداري نظام القيم ثقافة المنظمة

## ماهو مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في واجبها بالتصرف الإيجابي اتجاه بيئتها .

أصحاب المصالح يمكنون المنظمة من أن

(١) - تظهر. (٢) - تزاوّل نشاطها. (٣) - تحقق الأرباح. (٤) - تبقى

عن نشاط منظمات الأعمال تنتج عموما آثار سلبية على البيئة، فهي:

تلوث الهواء - تلوث الماء - تلوث الأرض

## المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح STAKHOLDERS

من هم أصحاب المصالح =

هم مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات وجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها (ص ٩٤).

بعض أصحاب المصالح =

الموردون - الزبائن - المساهمون - المجتمع المحلي - الدائنون - نقابات العمل - الحكومة - العاملون المتواجدون في = منظمة الأعمال

مسؤولية منظمة الأعمال اتجاه أصحاب المصالح

فهي تحرص على:

(١) - توزيع الأرباح على المساهمين (٢) - منح الرواتب للعاملين ومساعدتهم (٣) - دفع الضرائب واحترام قوانين الدولة

(٤) - السعي إلى إرضاء الزبائن (٥) - السعي إلى إرضاء الدائنين

## المسؤولية اتجاه البيئة الطبيعية

- (١) - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الأرض = (دفن النفايات النووية، مثال ساحل العاج)
- (٢) - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث المياه
- (٣) - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الهواء والجو = (تقليل الدخان والروائح وتدفقات الغازات الضارة بالبيئة ...)

## المسؤولية اتجاه المجتمع ككل

على المؤسسة أن تساهم في:

- (١) - الأنشطة الخيرية (٢) - تمويل بعض النشاطات الثقافية (٣) - تمويل بعض النشاطات التعليمية
- (٤) - المساهمة في الارتقاء بالمجتمع نحو الأفضل

## المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

لا تزال المسؤولية الاجتماعية لم تنال موافقة الجميع، فيه بين مؤيد ومعارض، ولكل مبرراته

MILTON FRIDMAN	المعارضون	PAUL A.SAMUELSON	المؤيدون
	تقليل من أرباح المنظمات		منظمات الأعمال تلحق الأضرار بالبيئة، عليها بمسحها ومسح آثارها
	منظمات الأعمال لا تملك خبرة في إدارة المشاريع الاجتماعية		هي مواطن اعتباري في المجتمع
	منظمات الأعمال تدفع ضرائبها		تحسين صورة المنظمة
			تقليل تدخل الدولة

## التخطيط

مفهوم التخطيط	<b>التخطيط =</b> تحضير المستقبل <b>التخطيط =</b> وضع الأهداف وتحديد الموارد الضرورية لتحقيقها بأحسن كيفية <b>الخطّة =</b> ناتج العملية التخطيطية
أهمية التخطيط	<b>التخطيط =</b> هو القاعدة الأساسية للعملية الإدارية، كلها <b>التخطيط =</b> هو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية
مراحل التخطيط	(١) - تحديد الوضع الحالي (٢) - تحديد الأهداف (٣) - حصر وتقييم البدائل (٤) - اختيار البديل الأفضل (٥) - تنفيذ الخطّة
مكانة التخطيط	قاعدة لتحقيق الأهداف = التنظيم - الدفع - الرقابة

## أهداف التخطيط

تحديد الأهداف	(١) - تحديد الأهداف العامة للمنظمة (٢) - تحديد الأهداف السنوية (٣) - تحديد أهداف كل قسم على حده (٤) - وضع مقياس قياس مدى بلوغ الهدف (٥) - استشارة كل الأطراف المعنية بتحقيق الأهداف
جمع المعلومات	(١) - المعلومات عن الانجازات الماضية للمنظمة (٢) - التوقعات المستقبلية (٣) - المعلومات عن إمكانيات المنظمة (٤) - المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية (٥) - جمع آراء المعنيين بتنفيذ الخطّة
وضع الافتراضات	١ - يتعلق الأمر هنا بوضع تصورات افتراضية عن تطور بعض عوامل البيئة وعن نشاط المنظمة. ٢ - تحذر المنظمة عند وضع الافتراضات من التفاؤل الكبير بمستقبل زاهر والتشاؤم المفرط.
تحديد البدائل	١ - تحدد المنظمة هنا مختلف الحلول والإمكانات المتاحة في ظل الفرضيات السابقة. ٢ - تقييم البدائل بسلم تنقيطي معين ووفق المعايير المناسبة للخطّة المرغوب فيها. ٣ - تتم المفاضلة بين البدائل بناء على نتيجة التقييم
التنفيذ وتقييم النتائج	١ - في هذه الخطوة تحدد المنظمة إجراءات، مراحل وموازنات تنفيذ البديل المختار. ٢ - توضع معايير لتقييم النتائج والانجازات دورياً

فوائد التخطيط			
(١) - منح الشرعية للمنظمة (٢) - توحيد اتجاه العاملين بالمنظمة (٣) - دليل للعمل (٤) - تحسين إدارة الوقت (٥) - تحسين إدارة الموارد (٦) - تمكين الرقابة			
الخطوة			
تعريف الخطوة : الخطوة = وثيقة (كشف) تحتوي على :			
محتوى الخطوة		(١) - الأهداف المرغوبة (٢) - الموارد اللازمة لتحقيقها (٣) - الجدول الزمني لتحقيقها	
أنواع الخطوة		(١) - السياسات (٢) - الإجراءات (٣) - المناهج (٤) - المعايير (٥) - الميزانيات (٦) - البرامج	
أهداف المنظمة			
تعريف الهدف		الهدف = هو وضع مستقبلي مرغوب فيه الهدف = هو منطلق عملية التخطيط ..... فلا تخطيط بدون هدف	
مستويات الأهداف		إدارة عليا	أهداف إستراتيجية
		إدارة وسطى	أهداف تكتيكية
		إدارة إشرافية	أهداف عملية
خطة إستراتيجية	←		
خطة تكتيكية	←		
خطة عملية	←		
أنواع الأهداف			
رسالة المنظمة		هي سبب تواجد المنظمة	
الأهداف الإستراتيجية		هي الأهداف العامة التي تبين ما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل	
الأهداف التكتيكية		هي ما تريد مختلف أقسام المنظمة تحقيقه عموماً	
الأهداف العملية		هي أهداف محددة	
الإدارة بالأهداف			
أسلوب إدارة يتمثل في القيام بتحديد الأهداف من طرف المدير والعاملين تحتاج الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الدقيقة وإجراء الرقابة المستمرة			
خطوات الإدارة بالأهداف		١- وضع الأهداف ٢- تطوير خطة العمل ٣- مراجعة التقدم ٤- تقييم الأداء الكلي	
مفهوم اتخاذ القرار			
مفهوم اتخاذ القرار		(١) اتخاذ القرار عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما (٢) اتخاذ القرار عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها. (٣) للحدوث عن القرار يجب ان يتوفر: (٤) وجود البدائل (٥) حرية الاختيار (٦) وجود الهدف	
القرار يرتبط بحل مشكلة او تحسين الأداء.			
مفهوم وأنواع القرار			
مفهوم القرار		القرار = اختيار من أجل تحقيق هدف ← عدة بدائل القرار = جوهر العملية الإدارية	
ارتباط القرار		يرتبط القرار بـ ١- وجود هدف ٢- وجود بدائل ٣- وجود بديل	

## اتخاذ القرار والعملية الإدارية

حسب سيمون : الإدارة هي اتخاذ القرار

كل المديرين مهما كان موقعهم في المنظمة يتخذون القرارات

تصنف القرارات حسب معايير، منها :		أنواع القرار
١-مستوى اتخاذ القرار ٢- آفاق القرار ٣-متخذو القرار ٤-طبيعة القرار		
حسب معيار مستوى الإدارة، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع:		
إدارة عليا	قرار إستراتيجي	
إدارة وسطى	قرار تكتيكي	حسب آفاق القرار نفسه
إدارة إشرافية	قرار عملي	
حسب آفاق القرار نفسه، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع:		
المدى الطويل	المدى الطويل	حسب متخذي القرار
المدى المتوسط	المدى المتوسط	
المدى القصير	المدى القصير	
شخص واحد	القرار الفردي	حسب طبيعة القرار
مجموعة أشخاص	القرار الجماعي	
يتم حسب برمجة	القرار المبرمج	حسب طبيعة القرار
يتم بدون برمجة	القرار غير المبرمج	

## مراحل اتخاذ القرار

١-تحديد الموقف ٢-تشخيص الأسباب ٣-تحديد وتقييم البدائل للحل ٤-اختيار البديل الأمثل ٥-تنفيذ الحل الأمثل ٦-المتابعة والتقييم		مراحل اتخاذ القرار
١ مرحلة إدراك متطلبات القرار	٢-تشخيص وتحليل الأسباب	٣-طرح البدائل
تقييم البدائل: تقييم البدائل أخذاً بعين الاعتبار:		
١-المنفعة والفوائد ٢-التكاليف والآثار الجانبية ٣-توقيت حصول المنافع ٤-مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر ٥-الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ٦-مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية وابداعية ٧-تنفيذ الحل ٨-متابعة تنفيذ الحل		



## بيئة القرار

### بيئة القرار تختلف

المعلومات والنتائج مؤكدة	حالة التأكد
النتائج قد تكون خطيرة	حالة المخاطرة
المعلومات والنتائج غير مؤكدة	حالة عدم التأكد
المعلومات والنتائج غامضة	حالة الغموض
نماذج اتخاذ القرار	
عملية اتخاذ القرار في حالة تأكد تام ورشد مطلق	النموذج الكلاسيكي
١- اتخاذ القرار حسب ما يشعر به الإنسان. ٢- عدم التأكد ٣- رشد مقيد	النموذج السلوكي
المعلومات محدودة أو ناقصة حالة اتخاذ القرار مبهمًا	النموذج السياسي

### مناهج اتخاذ القرار

اتخاذ القرار	↩	التفكير العقلاني		المدير العام
	↩	التفكير الحدسي		مدير المالية
	↩	التفكير المتعدد الأبعاد		مدير الانتاج رئيس مصلحة

### المشاركة في اتخاذ القرار

حسب نمط الإدارة قد تتخذ القرارات

### مناهج اتخاذ القرار

ملاحظة: من طرف المدير وحده		بصيغة فردية (قرار فردي)
نوعية المدير	صفة اتخاذ القرار	
المدير الأوتوقراطي	المدير لا يستشير أحدا في قراره :	بصيغة جماعية قرار جماعي
ملاحظة: من طرف مجموعة		
نوعية المدير	صفة اتخاذ القرار	
المدير الأوتوقراطي المرن	المدير يستشير ويتخذ القرار وحده	
المدير المشارك	المدير يستشير ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار	
المدير الديمقراطي	المدير يطرح الإشكالية ويدير عملية اتخاذ القرار	

## المشاركة في اتخاذ القرارات

- ◆ القرارات اليوم في اغلب المنظمات تكون جماعية
  - ◆ تعتمد على قدرة المدير على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار
  - ◆ تختلف أساليب المديرين في ممارسة المشاركة في القرارات
- هنالك نماذج مطورة تعكس أساليب المديرين منها نموذج Vroom

### تأثير المدير في القرار

### حرية المشاركة في القرار

يقدر المدير لوحده	يعرض المشكلة على مجموعة محدودة بشكل فردي، يستمع مقترحاتهم ثم يتخذ القرار	يعرض المشكلة على المجموعة للاستشارة ثم يتخذ القرار	يعرض المشكلة على المجموعة للاستشارة ثم يحاول الحصول على إجماع	التفويض بشكل واسع وضمن نطاق غير محدود
-------------------	--	--	---	---------------------------------------

## أسس اتخاذ القرار

- أهم الأسس التي يتخذ عليها القرار هي :
- ١- التفكير (٢) - التجربة ( التجربة الشخصية / تجارب الآخرين )
  - ٣- الحدس (٤) - الحكم

### المعلومات والحاسب الآلي

تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز بـ :	المعلومات
الدقة والمصداقية، الكمال والوضوح، الحداثته، التخصص بالموضوع، سهولة الفهم .	نظم المعلومات
النظم التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات، معالجتها، تخزينها واستخدامها. من بين هذه النظم نظم المعلومات الإدارية	حاسب
لتقنية المعلومات فتح المجال واسعا لاستخدام الحاسب الآلي وأدى إلى ظهور	أنواع أنظمة مساندة القرار
<b>Decision Support System</b>	
مساندة القرار الجماعي <b>GDSS</b>	
الأنظمة الخبيرة <b>Expert System</b>	

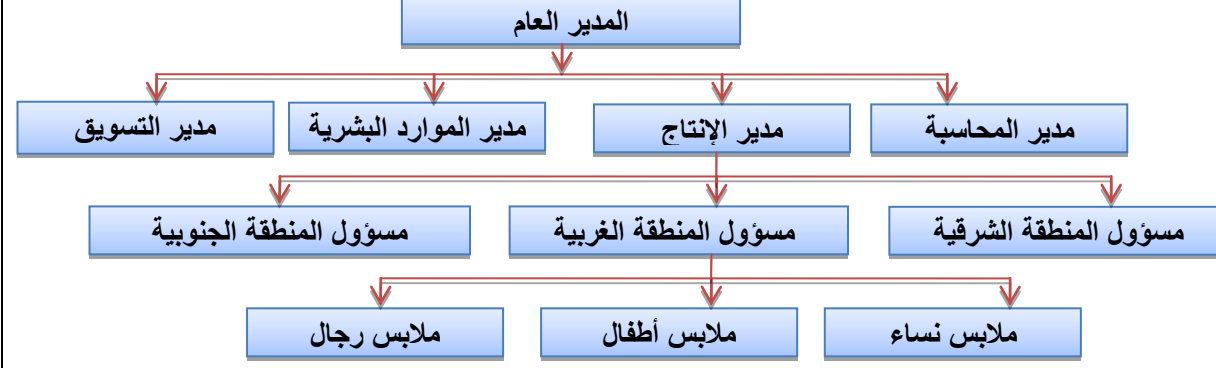


## التنظيم

<p>التنظيم = أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة (ص. ٣٦٠)</p> <p>التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة</p>	<p>مفهوم التنظيم</p>
<p>♦-تنسيق الجهود ♦-تقسيم العمل</p>	<p>يظهر التنظيم في</p>
<p>تستخدم كلمة التنظيم عند الإشارة إلى الأنشطة التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ترتيب العمل في وحدات يمكن إدارتها بطريقة مترابطة</li> <li>■ إعداد تلك الوحدات بطريقة تمكنها من العمل بكفاءة</li> <li>■ تحقيق التكامل بين الوحدات واستبعاد التعارض بينها</li> <li>■ ضمان بناء تصميم يوفر أعلى إنتاجية ممكنة</li> </ul> <p>وعليه فإن التنظيم كوظيفة هو وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً، لتحقيق الأهداف.</p>	<p>استخدام كلمة التنظيم</p>
<p>الهيكل التنظيمي=إطار يبين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦- مهام وحدات التنظيم</li> <li>♦- العلاقات بين هذه الوحدات</li> <li>♦- روابط الاتصال بينها</li> </ul> <p>(ص. ٣٦١)</p>	<p>مفهوم الهيكل التنظيمي</p>
<p>معتد من طرف الإدارة</p> <p>يظهر العلاقات الرسمية</p> <p>يظهر السلطة</p> <p>يظهر في شكل خارطة تنظيمية</p>	<p>الهيكل التنظيمي الرسمي</p>
<p>من الخارطة التنظيمية ( ص. ٣٦٢ ) يظهر ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦- تقسيم العمل</li> <li>♦- علاقات الإشراف</li> <li>♦- قنوات الاتصال</li> <li>♦- مستويات الإدارة</li> <li>♦- نطاق الإشراف</li> </ul>	<p>الخارطة التنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦- مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة</li> <li>♦- لا يلاحظ في المنظمة</li> <li>♦- غير معتمد من طرف الإدارة</li> <li>♦- لا يتضمن السلطة</li> <li>♦- له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله</li> </ul>	<p>الهيكل التنظيمي غير الرسمي</p>
<p>التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي يعتمد الهيكل التنظيمي على :</p>	
<p>تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة (ص. ٣٦٣)</p>	<p>التصميم الوظيفي</p>
<p>مستوى تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة (ص. ٣٦٣)</p>	<p>التخصص الوظيفي</p>
<p>بالإضافة إلى التخصص الوظيفي، تسهر المنظمة على :</p>	
<p>♦- تدوير العمل (التدوير بالوظائف) ♦- توسيع العمل ♦- إثراء العمل</p>	

أسس تجميع الوحدات التنظيمية	
يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على أسس معينة	
<p>يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف</p> <p>المدير العام</p> <p>مدير الإنتاج    مدير المحاسبة والمالية    مدير الموارد البشرية    مدير التسويق</p>	الأساس الوظيفي
<p>يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس المنتجات</p> <p>مدير الإنتاج</p> <p>مدير إنتاج السيارات    مدير إنتاج الشاحنات    مدير إنتاج الحافلات    مدير المنتجات الأخرى</p>	على أساس المنتج
<p>يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن</p> <p>المدير</p> <p>ملابس رجال    ملابس أطفال    ملابس نساء</p>	على أساس الزبائن
<p>يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأسس الجغرافية</p> <p>المدير العام</p> <p>مدير المنطقة الجنوبية    مدير المنطقة الغربية    مدير المنطقة الشرقية</p>	على الأساس الجغرافي
<p>يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس عملية الإنتاج</p> <p>مدير الإنتاج</p> <p>مسؤول التجميع    مسؤول الطلاب    مسؤول رقابة الإنتاج</p>	على أساس عملية الإنتاج

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس



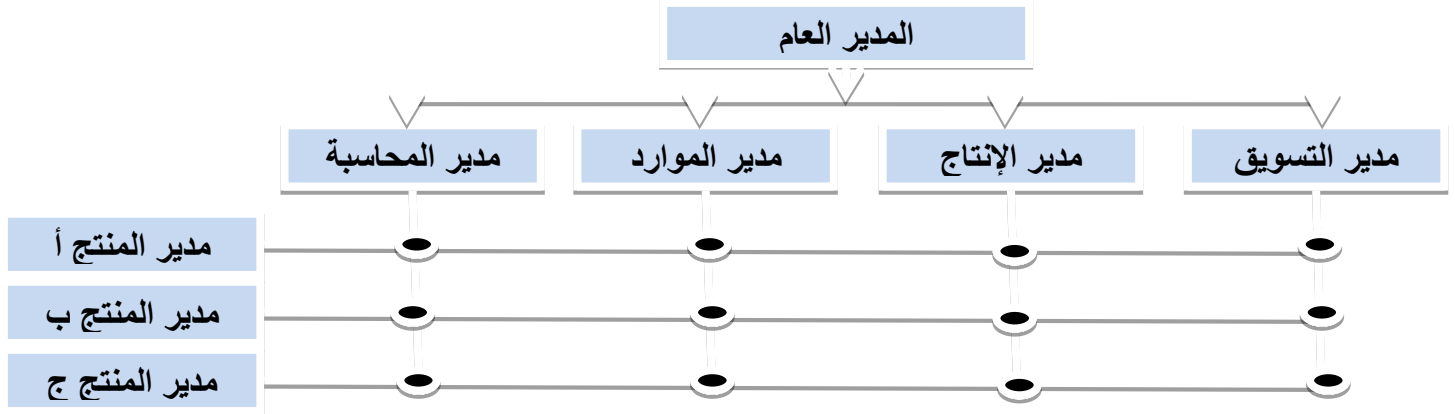
التنظيم المختلط

### أنواع الهياكل التنظيمية

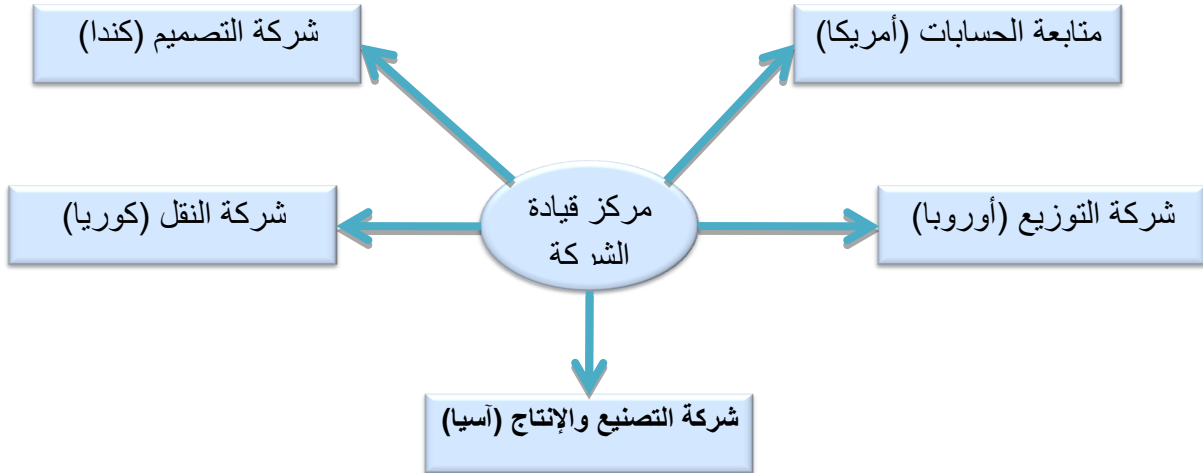
الهيكل التقليدي	الهيكل الوظيفية الهيكل على اساس الأقسام الهيكل المصفوفية
الهيكل الحديثة	هيكل الفريق الهيكل الشبكي الهيكل الافتراضي

### الهيكل المصفوفية

يعرف هذا التنظيم بازدواجية السلطة



مثل عن الهيكل الشبكية (ص. ٣٧٦)



الهيكل الشبكي

## سلسلة القيادة (سلسلة الأمانة)

هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة وفقا لوحدة القيادة (وحدة الأمر) والتي تعني أن لكل فرد رئيس واحد أي أمر واحد

السلطة	هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة (ص. ٣٨٠) هي الحق الرسمي والقانوني للمدير أن يفرض تنفيذ أوامره على مرؤوسيه تتدفق السلطة رأسيا وباتجاه المستويات الدنيا
تفويض السلطة	، أي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى تفويض السلطة ولا تفويض المسؤولية

## أنواع السلطة

السلطة المباشرة:	وهي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره. هي سلطة تنفيذية تظهر في شكل علاقة عمودية
السلطة الاستشارية	تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة غير عمودية
السلطة الوظيفية	هي سلطة متأتية من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة غير عمودية
المسؤولية	المسؤولية هي قبول الشخص أن يحاسب على مهام أو وظائف وفق السلطة التي خولت له
نطاق الإشراف	عدد الأفراد (أو الوحدات) الذين يشرف عليهم المدير الواحد

## القيادة

تعريف القيادة	قيادة هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة تعتمد القيادة على التأثير باستخدام الإقناع والحماس كما قد تستخدم السلطة الرسمية أحيانا هم الذين يملكون القدرة في التأثير على الآخرين بدون قسر أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته
من هم القادة	القائد والمدير
الفروقات	بين المدير والقائد فروقات شتى : ♦ - كل مدير ليس بالضرورة قائدا
القيادة	تنبع من الجماعة أي اعتراف الجماعة بإسهام الشخص في تحقيق الأهداف
الإدارة	مفروضة على الجماعة بمقتضى السلطة الإدارية لذا فهي مرهونة بالنظام الذي حدد لها السلطة الرسمية
الأهداف	يختارها المدير في حين القائد يقنع الجماعة بالأهداف
الأفراد	الأفراد في حالة الرئاسة يقبلون السلطة خضوعا للنظام الإداري أو خوفا من العقاب بينما في القيادة يقبل الأفراد سلطة القائد من منطلق الاقتناع، الحماس والحوافز.

المدير	القائد
١. مفكر ذو توجه عقلاني	١. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
٢. مشاور للآخرين ويقدم النصح	٢. مستشرف ويركز على المستقبل
٣. مثابر وجاد ويركز على التطبيق	٣. متحمس وقادر على توليد الأفكار الجديدة
٤. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية	٤. مرن ويستجيب للتغيرات
٥. واقعي المزاج ويحسب المواقف	٥. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس
٦. تحليلي	٦. مبدع
٧. منظم على أساس إجراءات معينة	٧. يتميز بالجرأة والإقدام
٨. محترس في اتخاذ القرار	٨. ذو خيال واسع
٩. سلطوي ملتزم بالقوانين	٩. تجريبي
١٠. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	١٠. مبادر للتغيير
١١. قوة موقع وظيفي	١١. ذو شخصية قوية
١٢. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	١٢. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها

## التأثير والقوة والتمكين

**التأثير:** هو محاولة تغيير سلوك الأفراد والذي يمكن ب:

(١) الاستشارة (٢) الإقناع العقلاني (٣) المناهضة الإيحائية (٤) تكتيكات كسب الرضا والمداهنة (٥) ممارسة الضغط بالتحذير (٦) دعم المستويات العليا (٧) تبادل المنافع

التأثير

**القوة:** هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال استخدام الموارد المختلفة:

(١) - القوة المرتبطة بالمنصب (٢) - قوة المكافأة (٣) - قوة القسر والإكراه (٤) - القوة المرتبطة بالشخصية (٥) - قوة الخبرة (٦) - القوة المرجعية

القوة

هو إحدى الأساليب المستخدمة لرفع فاعلية العاملين الآخرين

(١) - التزويد بالمعلومات (٢) - منح الصلاحيات (٣) - الثقة في اتخاذ القرارات (٤) - القيام بالأعمال باستقلالية (٥) - التشجيع على المبادرة

التمكين

## الأنماط الرئيسية للقيادة

حسب علاقة القائد بأبعاده تصنف السلطة عموماً إلى الأصناف الثلاثة التالية:

استبداد القائد برأيه وفرضه بالقوة	القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية
استشارة المرؤوسين واتخاذ القرار	القيادة الديمقراطية
ترك المسؤولية الكاملة للمرؤوسين	القيادة الحرة أو الإهمالية

## النظريات التقليدية في القيادة

اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة

ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في المجال تبحت هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة.

- ◆ نظرية الرجل العظيم
- ◆ نظرية السمات

انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لهذا تعتبر أن القائد شخص عظيم

تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفترة والوراثة حسب هذه النظرية: القائد هو شخص عظيم، له شخصية كاريزماتية كبيرة، يحظى بولاء الناس الذين ينقادون طوعاً لتحقيق إنجازات عظيمة (ص.٤٦٤)

نظرية الرجل العظيم

**هذه النظرية لا تفسر القيادة لدى الآخرين، الرجال العاديين**

السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد (ص.٤٦٥) حسب هذه النظرية: القائد هو من يملك هذه السمات والخصائص (ص.٤٦٥)

نظرية السمات

من بين السمات التي تذكرها النظرية:

**الشعور العالي بالمسؤولية**، درجة عالية من الذكاء، الحسم، الثقة بالنفس، الاستقامة، الأمانة... **ملاحظة:** حسب النظرية، السمات السابقة ضرورية للنجاح لكن غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة (ص.٤٦٥)

## النظريات السلوكية

العديد من النظريات السلوكية

نظريات السلوك تهتم بسلوك القادة والمدراء

درست مجموعة من القادة والمدراء في الشركات خلال الأربعينيات

حسب هذه النظريات القادة في المنظمات يتوزعون بين:

**قادة يهتمون بالعمل وكيفية أدائه**

**قادة يهتمون برضا العاملين**

حاولت الدراسات أن تبين أي الأسلوبين أكثر فاعلية

## دراسة جامعة أوهايو

ركزت هذه الدراسات على سلوكيات القائد

### ● يركز القائد المهتم بالعمل على السلوكيات التالية:

- ❖ تخطيط وتحديد المطلوب انجازه
- ❖ توزيع مسؤوليات المهام
- ❖ تحديد مستويات أداء واضحة
- ❖ يحفز على انجاز المهام ومتابعة النتائج

**يكون هذا القائد: مهتما بالإنتاج، أوتوقراطيا، مبادرا، مجددا، متسلطا.**

### ● يركز القائد المهتم بالأفراد على السلوكيات التالية:

- ❖ التعاطف والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين
- ❖ احترام مشاعر الآخرين
- ❖ الحساسية لحاجات الآخرين
- ❖ الثقة المتبادلة

**يكون هذا القائد مهتما بالعاملين، مشاركا، متعاطفا، متكاملا، سهلا، مقنعا**

## النظريات

**حسب هذه النظريات القيادة تتوقف على ظروف معينة أهمها:**

- ❖ الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكياتها ❖ خبرة القائد وشخصيته
- ❖ المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم ❖ طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
- ❖ استراتيجيات وثقافة المنظمة .

النظريات الموقفية

**القيادة ناتجة عن التفاعل بين القائد المرؤوسين والموقف**

النظرية التفاعلية

**هذه النظرية روبرت هاوس**

- القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات للموظفين
- حسب هاوس القادة يجب أن يتحركوا بين الأنماط التالية
- ❖ القيادة التوجيهية ❖ القيادة المساندة
- ❖ القيادة المتوجهة للإنجاز ❖ قيادة تشاركية

نظرية المسار الهدف

## الاتجاهات الحديثة

**أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال  
ينبع الأثر الكارزماتي من:  
صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح  
بناء نظام قيمى متكامل  
كسب ثقة الزبائن وودهم**

القيادة الكارزمية:

- (١) ثقة عالية بالنفس
- (٢) رؤية مستقبلية
- (٣) قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة
- (٤) سلوك غير معتاد وخارق
- (٥) الإيمان بالتغيير
- (٦) حساسية عالية للتغيرات البيئية

الصفات الكارزمية:

## القيادة

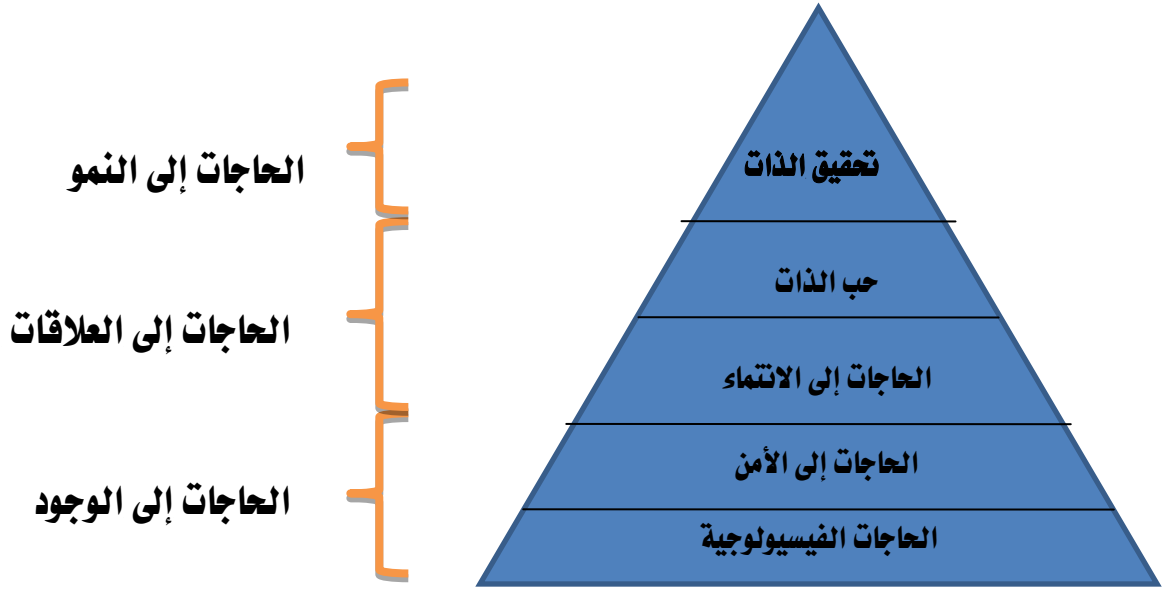
<p><b>تقتضي بيئة الأعمال الحديثة لتحويل المنظمة إلى منظمة عظيمة التدرج في مستويات القيادة كما يلي:</b></p> <p>٥ - قيادة المنظمات العظيمة: تواضع شخصي ومهنية عالية</p> <p>٤ - التنفيذ الفاعل: التزام واسع حول رؤية واضحة</p> <p>٣ - التمكن: وضع الخطط وتنظيم الأفراد بكفاءة وفاعلية</p> <p>٢ - العضوية الفعالة: المساهمة بفاعلية في انجاز اهداف فريق العمل</p> <p>١ - القابلية الفردية العالية: المساهمة والانتاج من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات الايجابية.</p>	<p>المستويات الخمس للنجاح القيادي:</p>
<p>العمل اليوم يمكن أن يتم عبر فضاء الانترنت من المنزل وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية لا يلتقي فيها العاملون</p> <p>القادة الافتراضيون يجب ان يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل كما تكون لديهم مهارات اتصالية عالية.</p>	<p>القيادة الافتراضية</p>
<p>قيادة تعمل من أجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها.</p>	<p>القيادة الخدمائية أو الداعمة</p>
<p>أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين والقائد فيه يفضل أسلوب الإجماع ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي.</p>	<p>القيادة النسائية</p>
<p><b>مفاهيم التحفيز</b></p>	
<p>العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز</p>	<p>الدافع</p>
<p>رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد</p>	<p>الحاجة</p>
<p>مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها</p>	<p>الحافز</p>
<p>♦ - يتوقف التحفيز على</p> <p>♦ - الحوافز</p> <p>♦ - الحاجات</p>	<p>التحفيز</p>
<p>في الإدارة جانب من أهم الجوانب ومهمة من أكبر وأصعب مهام المدير . وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق هدف المنظمة.</p> <p><b>التحفيز : القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة</b></p> <p>معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف</p> <p><b>لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات</b></p> <p><b>لكن نلاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز</b></p>	<p>اهمية التحفيز</p>
<pre> graph TD     A[العوز او العوز] --&gt; B[البحث عن طريق لاشباع الحاجة]     B --&gt; C[اختيار سلوك معين لاشباع الحاجة]     C --&gt; D[تقييم مدى اشباع الحاجة]     D --&gt; E[تحديد الحاجات المستقبلية و طرق اشباعها]     E -.-&gt; A   </pre>	

#### مداخل التحفيز

المدخل التقليدي	التركيز على الحوافز المادية فقط من منظور الرجل الاقتصادي	
مدخل العلاقات الإنسانية	التحول نحو منظور الرجل الاجتماعي الذي يهتم بجو العمل ولعلاقات الإنسانية فيه	
مدخل الموارد البشرية	الفرد نظام متكامل وتحفيزه يكون من جميع الجوانب	
المنظور المعاصر	المنظور المعاصر: ثلاثي الأبعاد المحتوى المسار التعزيز	
المدخل التقليدي	هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور: يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على العمل	
مدخل العلاقات الإنسانية	جاء هذا المدخل نتيجة لأبحاث Hawthorne مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية من خلال هذا المدخل يتم تحفيز الأفراد بتحسين جو العمل وبناء فرق عمل ... إلى جانب المكافأة المادية	
مدخل الموارد البشرية	حسب هذا المدخل فإن للعامل حاجات معقدة ومترابطة ولتحفيزه لا بد من التعامل الشمولي لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضا بتلبية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلا)	
المدخل المعاصر	يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات	
	نظرية المحتوى	تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل
	نظرية العملية	تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر
	نظرية التعزيز	تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة
<b>نظريات التحفيز</b>		
نظرية التعزيز		
نظريات المسار	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نظرية العدالة</li> <li>❖ نظرية التوقع</li> <li>❖ نظرية تحديد الأهداف</li> </ul>	
نظريات المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نظرية ماسلو</li> <li>❖ نظرية الدرر</li> <li>❖ نظرية هارزبارغ</li> <li>❖ نظرية ماك كيلاند</li> </ul>	
<b>نظريات المحتوى : نظرية تدرج الحاجات لماسلو</b>		
الإبداع والأعمال المثيرة للتحدي، صنع القرار	الحاجة لتحقيق الذات	
المسؤولية عن وظيفة مهمة، الترقية، اعتراف وإشادة بالإنجاز	الحاجة للتقدير والإحترام	
علاقات، تفاعل مع الأفراد،	الحاجة الاجتماعية أو الانتمائية	
ظروف عمل آمنة، امان وظيفي، راتب جيد	الحاجة الى الأمن	
فترات استراحة، راحة جسدية، ساعات عمل معقولة، راتب مقبول	الحاجة الفسيولوجية	
<b>حسب نظرية ماسلو</b>		
الحاجة المشبعة لا تحفز	النقص (العوز) هو المحفز	
لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها	الحاجات ترتقي (تتطور)	



نظرية ألدرفر Alderfer  
تقسم الحاجات إلى ٣ أنواع



هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

الأكل والطعام والسكن	<b>EXISTENCE</b>	حاجات الوجود
بالعلاقات والتقدير	<b>RELATEDNESS</b>	حاجات العلاقات
بالتطوير والتعلم	<b>GROWTH</b>	حاجات النمو

نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)

عدم الرضا الوظيفي ↓	↔	الرضا الوظيفي ↓
<p><b>تأثر بالعوامل الصحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ظروف العمل</li> <li>◆ العلاقات مع زملاء العمل</li> <li>◆ السياسات وقواعد العمل</li> <li>◆ نوعية المشرفين</li> <li>◆ الراتب والأجور الأساسية</li> </ul>	<p>تحسين العوامل المحفزة يزيد من الرضا الوظيفي</p> <p>تحسين العوامل الصحية يقلل من عدم الرضا</p>	<p><b>يتأثر بالعوامل المحفزة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الانجاز</li> <li>• الاعتراف والاشادة بالانجاز</li> <li>• المسؤولية</li> <li>• محتوى العمل</li> <li>• فرصة التقدم والتطور</li> <li>• النمو الشخصي</li> </ul>

نظرية هارزبرغ Herzberg

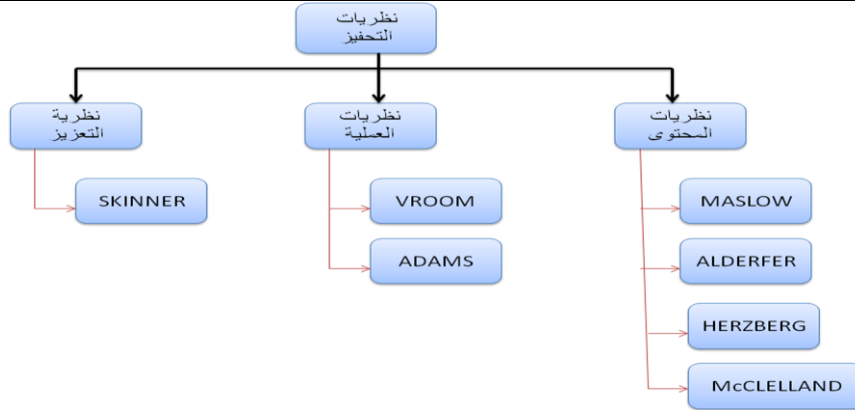
تجمع هذه النظرية عوامل التحفيز في مجموعتين:  
١-عوامل اللياقة، ٢-عوامل محفزة

تسمى أيضا نظرية العاملين لـ Herzberg

<p>هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل تناسب العوامل الدنيا عند Maslow تتضمن: الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية <u>من خصائص هذه العوامل:</u> أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها</p>	عوامل اللياقة
---	---------------

تؤدي إلى عدم الرضا . <b>مثال</b> : الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا	
تناسب العوامل العليا عند Maslow هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل : إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز، هي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة تحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إجراء وتوسيع وتدوير العمل	العوامل المحفزة (عوامل الرضا)
<b>نظرية McClelland</b>	
حسب McClelland الحاجات ٣ أنواع	
الرضا في الإنجازات بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات	الحاجة إلى الاكتمال (أو الإنجاز)
الرضا في التحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم	الحاجة إلى السلطة
الرضا في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها	الحاجة إلى الانتماء
<b>خلاصة نظريات المحتوى</b>	
س : كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد	
س : هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج	
س : هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات	
تدرج الحاجات يتم بطريقة هرمية فتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات	
س : ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد	
<b>نظريات المسار : نظرية الانتظار VROOM</b>	
• ظهرت في ١٩٦٤ (Victor Vroom) • يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل • يكون المجهود حسب الانتظار • العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة	نظرية التوقع Victor Vroom
• ظهرت في ١٩٦٥ (J.S. ADAMS) • يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها • بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة، • وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى	نظرية العدل ADAMS
<b>نظرية التعزيز SKINNER</b>	
تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية تفترض قانون الأثر (effect law) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر <b>التعزيز الايجابي - التعزيز السلبي - الإزالة - العقوبة</b>	



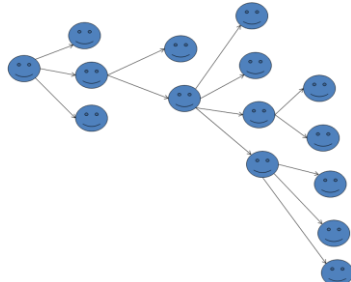
التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت	
مراجعة واقعية الوظيفة دوران الوظيفة - العروض المشروطة ملائمة الفرد للوظيفة	التحفيز من خلال الوظيفة
توسيع الوظيفة إثراء الوظيفة	
إدراك داخلي ذاتي (الشعور بالرضا، الشعور بالمسؤولية، ...) المكافآت الداخلية:	التحفيز من خلال المكافآت
مقابل مادي أو معنوي من قبل الآخرين يدفع الفرد نحو سلوك إيجابي المكافآت الخارجية:	
حلقات الجودة - الإفصاح المالي - جدولة الوقت المرن - فرق العمل	التحفيز بالمشاركة



### الاتصال

الاتصال = إرسال واستلام رموز ذات معنى بهدف الإعلام أو طلب شيء معين (ص. ٥٢٢) يوجد الاتصال في الإدارة باستمرار. يمكن من = إلقاء الأوامر، إعطاء التوجيهات، طلب العمل، تحديد الأهداف، الرقابة، الخ... <b>ملاحظة: لا توجد إدارة بدون اتصال !! يجب أن يدار الاتصال !!</b>	مفهوم الاتصال
الاتصال يوجد أثناء كل العمل الإداري وطول اليوم وعلى مدار السنة بدو توقف	الاتصال في الإدارة
لتنسيق عمل التخطيط، وضع الأهداف، توضيح الأهداف...	التخطيط
لتنسيق عمل التنظيم، وضع المسؤوليات، توضيح المهام...	التنظيم
للتحيز، والقيادة ...	الدفع
للطلب المعلومات، والقيام بالرقابة ...	الرقابة
يتم بكفاءة تكون الرسائل بأدنى تكاليف وأفضل وسائل الاتصال (ص. ٥٢٢)	أهمية الاتصال
يتم بفعالية تكون الرسائل واضحة كل الوضوح ومفهومة تماما (ص. ٥٢٢)	
تظهر أهمية الاتصال في الإدارة من خلال ما يلي: ✓ يضمن الاتصال التفاعل بين مجموعات العمل ✓ يمكن الاتصال المديرين من إعطاء التوجيهات والإعلان عن الأهداف، والقيام بالتحفيز ✓ يمكن الاتصال من إطلاع المسؤولين على كيفية العمل والنتائج، ومدى تحقيق الأهداف	أهمية الاتصال في الإدارة

عملية الاتصال		
الاتصال عملية، أي مجموعة من مراحل متسلسلة ومرتبطة		
المعنى (الرسالة)	الفكرة المراد إيصالها	
التشفير	اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها صياغة الرسالة	
قناة الاتصال	الوسيلة التي يتم عبرها بث الرسالة	
فك التشفير	ترجمة أو تفسير الرموز	
الضوضاء	المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى	
تغذية عكسية	استجابة المستلم للمرسل	
أنواع وشبكات الاتصال		
يمكن تصنيف الاتصال حسب معايير مختلفة : ...		
الاتصالات الرسمية :		
حسب نوع الرسالة	الاتصال الشفوي	يكون عموماً وجهاً لوجه (ويمكن عن طريق الهاتف). تستعمل فيه الكلمات الشفوية للتعبير يمثل تقريباً ٩٠% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال في الإدارة يتميز بالسرعة، والفعالية، وسرعة الحصول على التغذية العكسية وسرعة التصحيح...
	الاتصال المكتوب	تبث الرسائل المطلوب إرسالها بشكل مكتوب
	الاتصال غير اللفظي	تبث الرسائل بغير الألفاظ (لا شفوية ولا كتابية)، وتعتمد على الحركات الجسمية (الإشارة، النظرة، تعبير الوجه...)
الاتصالات الصاعدة		
تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أعلى منه في إطار الهرم التنظيمي تعتبر الاتصالات الصاعدة مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل آراء المرؤوسين والمنفذين وكذا تقديرهم للأمر، وتقاريرهم عن العمل وشكواهم		
تحمل جزءاً مهماً من التغذية العكسية		
أنواع الاتصالات الصاعدة		
المشاكل والصعوبات	ينقل العاملون عبر هذا النوع من الاتصال المشاكل التي تصادفهم والصعوبات التي يعرفونها في العمل وهذا فيه فائدة بالنسبة للمدير	
الإقتراحات	كما يتضمن هذا النوع أيضاً اقتراحات العاملين وتقديرهم للعمل وما يحيط به	
تقارير الأداء	تلعب التقارير عن الأداء دوراً مهماً في التحسين، وتأتي هي الأخرى ضمن الاتصالات الصاعدة	
الشكاوي	من بين الاتصالات الصاعدة، للشكاوي أهمية كبيرة لأنها تمكن الإدارة من معرفة واقع العمل ووجهات نظر كثيرة والحالة النفسية للأفراد	
النزاعات	تعد معرفة النزاعات ضرورية بالنسبة للمدير وتمثل الاتصالات الصاعدة كيفية نقلها إلى الإدارة	
أنواع الاتصالات النازلة		
تعريفها : تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أدنى منه في إطار الهرم التنظيمي تعتبر الاتصالات النازلة مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل أوامر المديرين وتوجهاتهم، وإعلانهم عن الأهداف والآجال والتشجيع والتحفيز، وكيفية التصحيح...		
تحمل جزءاً مهماً من الممارسة الإدارية		
الأهداف	يتضمن هذا النوع من الاتصالات الإعلان عن الأهداف، وكيفية تحقيقها، وطرق وآجال تحقيقها...	
العمل	يتضمن هذا النوع من الاتصالات تحديد كيفية العمل وطرقه وإطاره من حيث علاقات الأفراد والوظائف ...	
التحفيز	من بين الاتصالات النازلة أيضاً تحفيز الإدارة للمرؤوسين، وتشجيعها لهم	

الاتصالات الأفقية		حسب الاتجاهات
<b>تعريفها :</b> تتمثل في تبادل الرسائل بين المدراء أو الزملاء في نفس المستوى من وظائف مختلفة أو في نفس الوظيفة وفي نفس المستوى الإداري .		
أنواع الاتصالات الأفقية		
لحل مشاكل القسم	وفيها كل الاتصالات التي تمكن من حل مشاكل معينة متعلقة بالعمل كطلب المساعدة، وطلب معلومات	الاتصالات فريق العمل
للتسيق بين الأقسام	تتعلق بالأعمال المشتركة بين الأقسام، وتهدف إلى تمكين تحقيق الهدف المشترك (اجتماع، ...)	
الاتصالات بين فريق العمل ذات طابع تفاعلي بين الأعضاء وقد تكون :		
<b>المركزية</b>		
في شبكة الاتصال المركزية يتم اتصال أعضاء الفريق من خلال شخص واحد لاتخاذ القرار وحل المشاكل شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال ١		
		
شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال ٢		
شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال ٢	شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال ٢	
خصائص الاتصال المركزي لفريق العمل يتميز هذا النوع ب: ♦- السرعة في الحالات البسيطة ♦-البطء في الحالات المعقدة		
<b>لا مركزية</b>		
في شبكة الاتصال اللامركزية يتم اتصال أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بحرية لاتخاذ القرار وحل المشاكل ولا يوجد عنصر أساسي مثال عن شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل		
		
خصائص الاتصال اللامركزي لفريق العمل يتميز هذا النوع ب: ♦-البطء في الحالات البسيطة ♦-السرعة في الحالات المعقدة		
<b>الاتصالات غير الرسمية</b>		
<b>تعريفها :</b> هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة وليس لها علاقة بهيمنة السلطة الاتصالات غير الرسمية لها أهمية وفعالية كبيرتين في المنظمة		
أنواع الاتصال غير الرسمي		الاتصالات العنقودية:
✓ تأتي في شكل شبكي وتمتد إلى كل المنظمة ✓ أشكال كثيرة لكن أهم هذه الأشكال سلسلة النميمة والغيبية :		
يقوم طرف ببث معلومات معينة، عموما شخصية خاصة ببعض الأفراد، فمن الذين وصلهم الخبر من يحتفظ بالشر ومنهم من يفشيهِ وتستمر العملية. <b>مثال عن شبكة النميمة والغيبية</b>		سلسلة النميمة والغيبية
		
هذا النوع من الاتصال شائع في كل منظمات العالم		

<b>عقبات الاتصال</b>	
<b>على مستوى المرسل - على مستوى القناة - على مستوى المستلم</b>	
<b>إستراتيجيات</b>	
تعرف بكثرة المعلومات المنقولة وبانخفاض فعاليتها لأن كثرة المعلومات تخفض من التركيز والتدقيق ...	إستراتيجية انشر وتأمل
المعلومات فيها أقل من السابقة، وفيها وضوح أكبر من السابقة ولهذا تكون فعاليتها أكبر من الإستراتيجية الأولى	إستراتيجية اخبر ورجب
تعتبر أفضل إستراتيجية في مجال الاتصال لأنها تحقق مستوى عالي من الفعالية بحجم أصغر من المعلومات. تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مرؤوسين ذوي كفاءة وقدرة على الفهم السريع	إستراتيجية تحديد المهم
تقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية بسبب قلّة المعلومات	إستراتيجية التشخيص والاستجابة
تصدر المعلومات حسب هذه الإستراتيجية فقط في الوقت الذي يراه المدير مناسباً وتقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية.	إستراتيجية التقييد ثم التعزيز

### الرقابة

<p><b>الرقابة =</b> نشاط منهجي يهدف إلى جعل الأنشطة المنظمية المختلفة والخطط والناتج</p> <p>منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة (ص. ٢٢٨)</p> <p><b>الرقابة =</b> مقارنة ما هو حاصل فعلاً في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقاً</p> <p>(ص. ٢٢٨)</p>	<p>مفهوم الرقابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار</li> <li>• قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعت لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي</li> <li>• عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعت ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة</li> </ul>	<p>عمل الرقابة</p>
<p><b>عملية الرقابة (أو العملية الرقابية) =</b> عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة (ص. ٢٢٨)</p> <p><b>عملية الرقابة (أو العملية الرقابية) =</b> عملية مستمرة في كل أنحاء المنظمة</p>	<p>وصف عملية الرقابة</p>
<p><b>يراد للرقابة أن:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تساعد المنظمة على تقليل الأخطاء</li> <li>◆ تساعد المنظمة على الكشف على الأخطاء مبكراً وتصحيحها</li> <li>◆ تساعد المنظمة على تخفيض التكاليف</li> </ul> <p><b>الرقابة، تمكن المنظمة من مساندة البيئة</b></p>	<p>أهداف الرقابة</p>

<b>مراحل الرقابة</b>	
<b>مراحل الرقابة أربعة:</b>	
<p>تحديد الأهداف والمعايير ♦ قياس الأداء الفعلي ♦ مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف ♦ اتخاذ الإجراءات التصحيحية</p>	
<p>ليس تحديد الأهداف والمعايير من مهام الرقابة، بل هو من مهام التخطيط لكن الرقابة تعتمد على الأهداف والمعايير اعتمادا كليا</p> <p style="text-align: center;"><b>الرقابة تنطلق مع التخطيط فلا رقابة بدون تخطيط</b></p>	
<b>المعيار</b>	<p>المعيار = مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها المعيار = الحكم لقبول الإنجاز أو رفضه .</p> <p style="text-align: center;"><b>المعايير نوعان:</b></p> <p>♦ معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية ♦ زيادة معدلات القوى العاملة الصحية ( طبيب واحد لكل ٥٠٠ نسمة، تدريب ٤٢٠٠ طبيب، ٥٨٨٠ ممرضا، ٧٥٦٠ فنيا) ♦ معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية</p>
<b>الهدف</b>	سبق ذكره ارجع لفصل التخطيط .
<b>قياس الأداء الفعلي</b>	<p>يتمثل في القياس الدقيق والفعلي لما تم فعلا في الواقع من إنجاز على مستوى معين (الأقسام، الأفراد، المنظمة...) غالبا ما يكون القياس كميا (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)</p>
<b>مقارنة النتائج بالهدف</b>	<p>تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز بالنسبة للمنتظر نتيجة هذه المرحلة قد تكون:</p> <div style="text-align: center;"> <p>الإنجاز أدنى من المعايير والأهداف      مطابقة الإنجاز للمعايير والأهداف      الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف</p> </div>
<p>ومهما كانت النتيجة، فالمؤسسة تهتم دائما بالأسباب التي أدت إلى الوضع</p> <p>♦ فإذا كان الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف (انحراف ايجابي)، فإن المؤسسة تولي اهتماما للعناصر التي مكنت هذا الإنجاز حتى تعيده</p> <p>♦ فإذا كان الإنجاز أقل من المعايير والأهداف (انحراف سلبي)، فإنها تولي اهتماما أكبر للأمر وتبحث في أسباب الانحراف حتى تتخذ الإجراءات التصحيحية</p>	
<b>اتخاذ الإجراءات التصحيحية</b>	<p>لا فائدة من الرقابة إن لم تؤدي إلى تصحيح الانحرافات في المنظمة تسعى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات أما بالاهتمام بكل أنواع الانحرافات أما بالاهتمام بأهم هذه الأخطاء والانحرافات، وفي هذه الحالة نتكلم عن الإدارة بالاستثناء</p>

<p>تصنيف أنواع الرقابة .</p> <p>تصنف الرقابة إلى أصناف، أهمها : .</p> <p>❖ التصنيف حسب مستوى الرقابة ❖ - التصنيف حسب وقت الرقابة</p>	
<p>حسب المستوى تنقسم الرقابة إلى:</p> <p><b>رقابة إستراتيجية:</b></p> <p>تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات للمنظمة أو وحدات أعمالها، أو أقسامها الرئيسية</p> <p><b>رقابة هيكلية:</b> تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها</p> <p><b>رقابة عملية:</b> تركز على كيفية إنجاز المهام العملية (الجارية)</p>	حسب مستوى الرقابة
<p>حسب الوقت الذي تتم فيه، تصنف الرقابة إلى :</p> <p><b>الرقابة قبل الإنجاز:</b> تتمثل في التأكد من صحة المدخلات قبل البدء في التنفيذ</p> <p><b>الرقابة أثناء الإنجاز:</b> التركيز على كيفية تنفيذ العمل أثناء القيام به</p> <p><b>الرقابة بعد الإنجاز:</b> تركز على رقابة المخرجات</p>	حسب وقت الرقابة

### ماهية الشكل القانوني

هو الشكل أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي. (ص ٥٦٣)

### الأشكال القانونية لمنظمات الاعمال

<p>❖ هي منظمة أو مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد. يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح</p> <p>❖ منظمة تشاركية : كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكيين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة (شركات عائلية، شركات التوصية....)</p>	شركات الأفراد:
<p>وهي أعمال مهيكلة وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهماتهم المالية.</p> <p>وهناك أنواع أخرى وعموما هي شركات مختلطة أو هجينة تحاول أن تستفيد من ميزات النوعين السابقين معا ونذكر منها شركة الشخص الواحد ، وشركة التوصية البسيطة المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.</p>	شركات الأموال شركات مساهمة
<p>❖ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية</p> <p>❖ رغبة المالك في السيطرة على المنظمة ❖ هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه</p> <p>❖ المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب قانونيا</p> <p>❖ المخاطر المحتملة من العمل واستعدادات المالكين لتحمل المسؤولية</p> <p>❖ العمر المتوقع للاعمال ❖ التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد</p>	العوامل المؤثرة



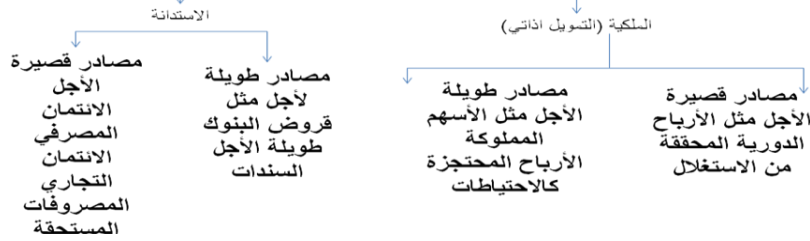
## الإدارة المالية

تتمثل الوظيفة المالية في مجموع الأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تتعلق بتدفق الموارد المالية منها أو إليها. تمارس أنشطة الوظيفة المالية تحت إشراف الإدارة المالية التي تهتم ب:

### التخطيط المالي ♦ التنظيم المالي ♦ الرقابة المالية

تهدف الوظيفة المالية إلى تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين ومالكي المنظمة ضمان التوازن المالي للمنظمة بين الموارد والاستخدامات

#### مصادر الأموال



#### الموارد البشرية

الموارد البشرية هي أهم عنصر في المنظمة و أصعبها إدارة، على اعتبار ان الفرد هو عامل ومحرك التطوير إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة، كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها تهتم بالحصول على أفراد أكفاء والاستفادة منهم إلى أقصى حد والحرص على استمرار ولائهم للمشروع وظيفة الأفراد: هي الممارسات الإدارية أو الكيفية التي يتعامل بها كل مدير في المنظمة مع مرؤوسيه

#### وظائف إدارة الموارد البشرية

- ♦ تخطيط الموارد البشرية
- ♦ الاستقطاب
- ♦ الاختيار والتعيين
- ♦ المكافأة
- ♦ إدارة المسار المهني
- ♦ الترقية
- ♦ التنزيل
- ♦ النقل
- ♦ الفصل
- ♦ التدريب والتطوير

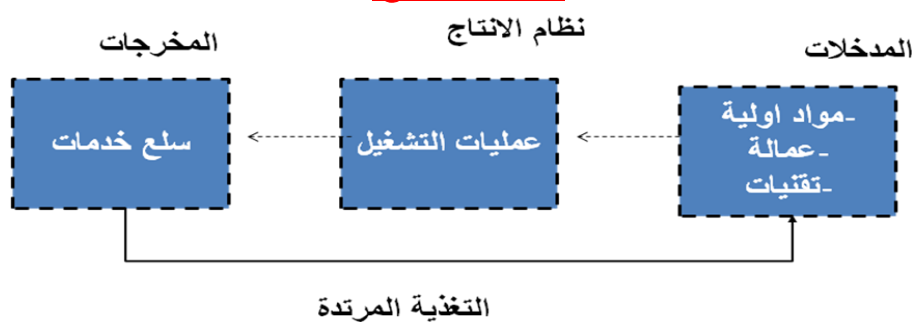
## وظيفة الإنتاج

**الإنتاج: هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات**  
هو تلك العملية التي تسمح بتحويل استهلاكات وسيطة إلى منتجات أكثر نفعا مما كانت عليه. لإجراء عملية الإنتاج بمفهومها التقليدي يجب توافر:  
- الاستهلاكات - الموارد البشرية - التجهيزات  
أما الإنتاج بالمعنى الواسع فيعني كل عملية في المنظمة أدت إلى خلق قيمة. سواء كانت في شكل مادي كالسلع أو شكل غير مادي كالخدمات .

### المنتج: هو الناتج النهائي لعملية التشغيل

قد يكون تام الصنع مثل السيارة أو نصف مصنع أو تحت التصنيع مثل أجزاء المحرك  
دالة الإنتاج: الإنتاج = الآلات، المواد، الطاقة، اساليب الانتاج...

### عمليات الإنتاج:



## إدارة الإنتاج

تتمثل إدارة الإنتاج في تنفيذ مختلف عمليات الإدارة على وظيفة الإنتاج من تخطيط، تنظيم و توجيه ورقاشية.

### ١ - تخطيط الإنتاج:

يعني وضع تحديد الأهداف الإنتاجية كما ونوعا والسياسات والبرامج التي تحققها. يحدد تخطيط الإنتاج: الكميات الواجبة الإنتاج، الاستهلاكات، اليد العاملة، الأجل الزمنية... والتقديرات اللازمة لعملية الإنتاج في المنظمة أي: سياسة المنتج للمنظمة بالتوافق مع الوظائف الأخرى خصوصا التسويق

### ٢ - تنظيم الإنتاج

○ يقصد به ترتيب وتنسيق مختلف العمليات الإنتاجية وتوزيع السلطات والمسؤوليات في الورشات. لذلك فهو يشمل:

◆ تنظيم الورشات ◆ تنظيم أماكن وفضاءات العمل في الأماكن الإنتاج

◆ اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية

### ٣ - الرقابة على الإنتاج

◆ - تعني التأكد من أن العمليات الإنتاجية تؤدي وفق الخطة المسطرة كما ونوعا

◆ - نوعا من حيث المواصفات، نوعية الاستهلاكات، الموارد البشرية...

كما من حيث حجم الإنتاج الفعلي، الإنتاج المعيب، الجداول الزمنية.

**الجودة:** هي من مؤشرات كفاءة الإنتاج في مخرجاته. أي الإنتاج بنوعية خالية تماما من العيوب وكما تم تصورها

### الجودة فلسفة

◆ - تشمل كل الأنشطة في المنظمة ◆ دخلت كل الميادين بما في ذلك الخدمات

## مفهوم وظيفة التسويق:

التسويق هو مجموع الأنشطة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون بفيه

### يهدف التسويق إلى:

◆ - تحقيق امثل المبيعات ◆ - اكتشاف وإثارة رغبات المستهلك ◆ - تعظيم رضا المستهلك

◆ - تقليص الفجوة بسين خصائص المنتج ومتطلبات الزبون ◆ - ضمان ولاء الزبائن

الريادة والمشروعات الصغيرة : مفاهيم

الريادة	الريادة Entrepreneurship هي مجموعة سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته
المبادر أو الرائد	المبادر أو الرائد <b>Entrepreneurs</b> : فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص يرى الرائد فرصا لا يراها غيره، الغير قد يراها تهديدا المبادر يعد الموارد ويفق بينها ويديرها الدولة التي يكثر فيها المبادرون تزدهر اقتصاديا الروح الريادية
خصائص المبادرون	◆ - القدرة على التحكم الذاتي ◆ - يتمتعون بطاقة عمل هائلة ◆ - يسعون إلى تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ◆ - يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر ◆ - ثقة في النفس عالية ◆ - صبورون ويهتمون بالأفعال ◆ - الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين ◆ - مرونة في التفكير والعمل والاستعداد لقبول حالات الفشل
تصورات خاطئة	◆ - المبادرون يولدون بموهبة ولا يصنعون ◆ - الرواد مغامرون ◆ - الأموال هي مفتاح النجاح للمبادر ◆ - الرائد شاب وصغير السن

## الريادة والانتزنتيت

- ❖ الانتزنتيت فتحت مجالا واسعا للمبادرين
- ❖ الأعمال الافتراضية ❖ التجارة الالكترونية
- ❖ الأعمال الصغيرة قد تكون دولية ❖ الخدمات الحاسوبية والتكنولوجيا

## الأعمال الصغيرة



## معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

عدد الأفراد  
حجم الأعمال  
حجم الأصول

الأعمال الكبيرة	الأعمال المتوسطة	الأعمال الصغيرة	المعيار
أكثر من 100	بين 10 و 100	أقل من 10	عدد الأفراد
أكثر من 5 مليون	بين 1 - 5 مليون	أقل من 1,000,000	جم الأصول

## أسباب الفشل

- نقص الخبرة
- نقص التجربة
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل
- عدم وجود القيادة الواعية بالمحيط البيئي
- رقابة مالية غير كفاة
- النمو السريع غير المسيطر عليه
- قلة الالتزام بالعمل

## التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة

- ❖ الإبداع المستمر والروح الريادية
- ❖ الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري.
- ❖ إبداع المنتج مقابل إبداع العملية
- ❖ إدارة نمو المشروع
- ❖ اختيار شكل الملكية
- ❖ التمويل

## خطة الأعمال

- ❖ ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل
- ❖ تحليل للصناعة التي سيعمل فيها
- ❖ وصف للمشروع الذي يستعرض الرسالة المالكين والشكل القانوني
- ❖ وصف للسلع أو الخدمات المزمع إنتاجها
- ❖ وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة
- ❖ إستراتيجية التسويق (المزيج التسويقي)
- ❖ وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين
- ❖ الاتجاهات المالية والتدفقات النقدية
- ❖ رأس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيله
- ❖ أهم المواعيد الأساسية لبدائية وتطور المشروع

### التغيير والتطور في المنظمات .

**التغيير المنظمي** : يقصد بالتغيير المنظمي تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها  
**أهمية التغيير المنظمي** :

ازدهار ونمو المنظمة باستمرار واستجابة لـ

- ❖ **تغيير حاجات الزبائن** ❖ **إدخال تكنولوجيا جديدة** ❖ **استجابة لتشريعات جديدة**

### قوى التغيير .

قوى التغيير يمكن أن توجد داخل المنظمة أو خارجها

**قوى التغيير الخارجية:**

تمثل قوى بيئية موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة

- ❖ **مستهلكين** ❖ **منافسين** ❖ **تكنولوجيا...**

**قوى التغيير الداخلية:**

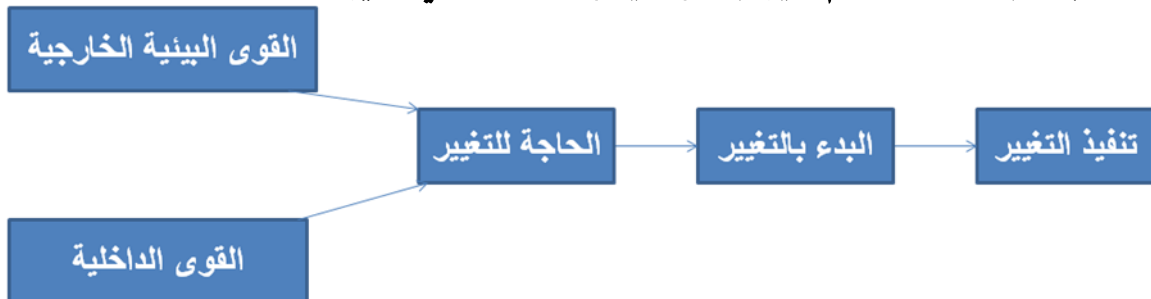
تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات مثل

- ❖ **الرغبة في النمو السريع** ❖ **إيجاد قسم جديد** ❖ **إدخال تكنولوجيا جديدة**

## التغيير المخطط والتغيير الطارئ

- ❖ التغيير المخطط هو كل تغيير يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة
  - ❖ التغيير الطارئ هو استجابة تدرجية للأحداث عند وقوعها
  - المدراء يفضلون التغيير المخطط الذي يقتضي معرفة وفهم التغيير وكيفية حصول التأثيرات الناجمة عنه**
- الحاجة للتغيير

- ❖ قوى التغيير تستدعي استجابة وإجراء تغيير خصوصا إذا ما طرحت مشكلة أو حدثت أزمة
- ❖ والعكس تماما بالنسبة للعاملين فهم لا يرغبون وقد يقاومون إحداث أي تغيير.



❖ يمكن أن تكون فجوة الأداء سببا في إجراء التغيير

❖ فجوة الأداء : الفرق بين مستوى الأداء المستهدف والأداء المحقق فعلا

يشكل تحليل SWOT الذي يشخص الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية أداة مهمة للوقوف على مدى الحاجة للتغيير

## أنواع التغيير التنظيمي

❖ من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحداً أو أكثر من المجالات التالية الموضحة في الشكل أدناه:

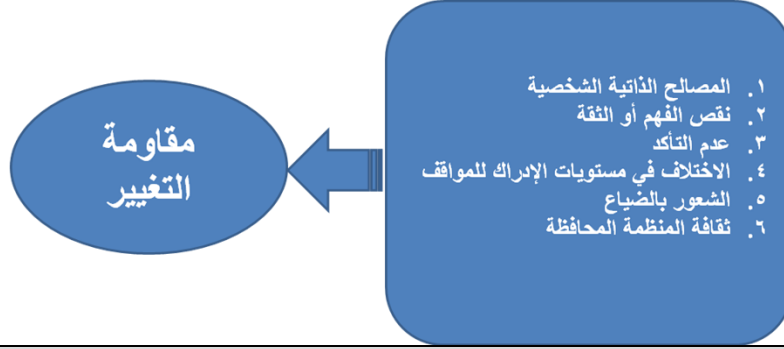
الأفراد	التكنولوجيا والمعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوكيات</li> <li>• المهارات</li> <li>• الأداء</li> <li>• الإدراك</li> <li>• التوقعات</li> <li>• القيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكنولوجيا المعلومات</li> <li>• التجهيزات والمكائن</li> <li>• العمليات الإنتاجية</li> <li>• تتابع أو تعاقب أنشطة العمل</li> <li>• نظام الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم الوظيفة</li> <li>• التقسيم ( إقامة الوحدات التنظيمية)</li> <li>• علاقات الرؤساء مع المرؤوسين</li> <li>• توزيع السلطة</li> <li>• أساليب التنسيق</li> <li>• العلاقات الوظيفية والاستشارية</li> <li>• التصميم بأكمله</li> <li>• إدارة الموارد البشرية</li> </ul>

• يمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات الممثلة بالشكل التالي:



## مقاومة التغيير

- وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة. ترتبط هذه العملية بأسباب عديدة منها:



## التغلب على مقاومة التغيير

- يمكن للإدارة أن تستخدم أساليب عديدة للتقليل من مقاومة التغيير نجملها في الجدول التالي:

العيوب	المنزاي	متى يستخدم	الأسلوب
تحتاج لوقت طويل ويمكن أن يؤدي لحلول غير فاعلة	زيادة اندماج العاملين وقبولهم	عندما يكون للمقاومين خبرة يمكن أن يشاركوا بها	المشاركة
كلفة عالية ويفتح الباب لجهات أخرى لممارسة الضغط	يمكن شراء الموافقة والقبول بالتغيير	ضرورية عندما تأتي المقاومة من مجموعة ذات قوة	المفاوضات
لا تفيد في حالات فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين	إزالة سوء الفهم	عندما تكون المقاومة قائمة على أساس سوء فهم	التربية والاتصالات
ذات كلفة مرتفعة واحتمال فشل كبير	يمكن أن تسهل التغيير وتعديل المواقف وشراء الموافقة	عندما يكون المقاومون خائفين ويشعرون بالقلق	دعم الإدارة العليا
تولد آثار سلبية قبل الأوان وتفقد المسؤول مصداقيته	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	عندما تكون هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	المناورة وإعادة الترتيب
يمكن أن يكون غير قانوني وتفقد المسؤول مصداقيته	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	عندما تكون هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	الإكراه والقسر

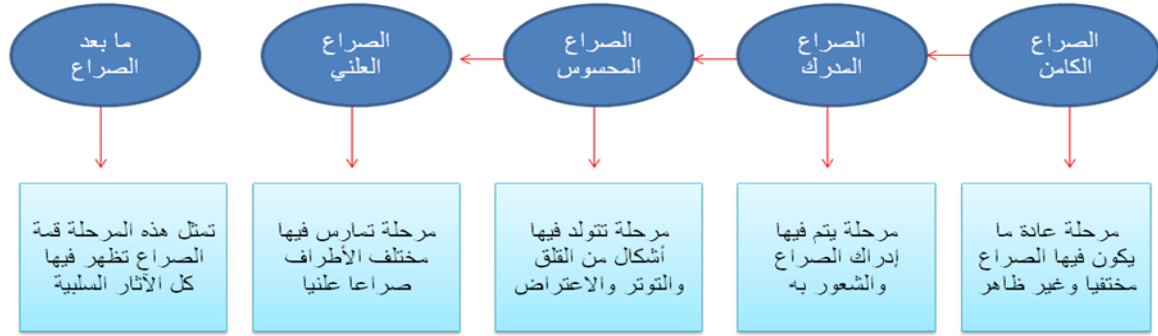
## الصراع التنظيمي

♦- هو حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض واختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع أخرى

**أسباب الصراع:** أسباب عقلانية نتيجة اختلاف الأهداف وطرق تحقيقها وأخرى غير عقلانية تنشأ من السلوك العدائي والفهم المشوه والتمسك بالرأي. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. درجة الاستقلال الوظيفي
2. التفاوت في السلوك بين الأفراد والأقسام
3. تباين واختلاف الأهداف
4. التداخل بين المسؤوليات والصلاحيات وعدم وضوح الأدوار

## مراحل الصراع التنظيمي



## أنواع الصراع التنظيمي



### التعامل مع الصراع

هناك طرق مختلفة لمعالجة الصراع وإدارته وتقليل أثاره السلبية، تركز في جملها على **معرفة أسباب الصراع** أولا ثم **استخدام الأساليب العلمية لحل النزاع** أو تخفيف حدة الصراع وإزالته سواء بالاقناع أو التفاوض أو التوفيق بين الأطراف المتصارعة عن طريق تدخل طرف ثالث في شكل وساطة.

## مع تمنياتي لكم بالتوفيق

**الأسئلة منقولة من موضوعات في منتديات**

---

**انتساب و النقاش**

---



## (( أسئلة الفصل الأول ))

أسئلة عامة:

١. ما لمقصود بالإدارة؟ ولماذا تعتبر ضرورية في المجتمعات المعاصرة؟
٢. من هم المدراء؟ وماذا يعملون؟
٣. ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتقنها المدير؟
٤. ماذا يقصد بالإدارة العليا؟
٥. بماذا تختلف الإدارة الوسطى عن الإدارتين العليا والإشرافية؟
٦. كيف يتم قياس أداء المنظمات؟
٧. ما معنى المنظمة؟ وما هي أهم أنواع المنظمات؟
٨. بماذا تختلف المجتمعات المتطورة إدارياً عن غيرها من المجتمعات؟
٩. ما هي أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم اليوم؟
١٠. ماذا يقصد بالنظام المفتوح؟

أسئلة الرأي والتفكير

- ١ - كيف كانت فكرتك الأولية عن الإدارة قبل قراءتك لهذا الفصل؟
- ٢ - هل تعتقد أن الإدارة والمدراء أكثر أهمية من غيرهم من المتخصصين في المجالات الأخرى؟ ولماذا؟
- ٣ - في تقديرك، لماذا يفضل بعض الناس وظائف معينة دون غيرها في الإدارة؟
- ٤ - هل تعتقد أن ما ورد في فقرة خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً صحيح بشكل مطلق؟ هل لديك إضافات أخرى عليها؟
- وهل ترى أن البعض منها أكثر أهمية وله أولوية على غيره في بيئة الدول النامية؟
- ٥ - برأيك ما هو أهم تحدي يواجه الأعمال في بيئتك التي تعيش فيها ولماذا؟

## أسئلة الخيارات المتعددة

١. إن الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي : التخطيط ، القيادة والرقابة ، و :

A. المحاسبة B. الإبداع C. **التنظيم** D. الاختراع

٢. من منظور التصنيف الهرمي لمستويات المدراء فإنه يمكن تصنيفهم إلى :

A. خبراء وغير خبراء B. مدراء خطوط ومدراء كادر

C. **مستوى إدارة عليا ومتوسطة وإشرافية** D. مدراء إنتاج ومدراء تسويق

٣. عندما يصف المدير للعاملين الأهداف ومديات تحقيقها فإنه يمارس وظيفة :

A. **التخطيط** B. الرقابة C. الإشرافية D. التنظيم

٤. يعتبر مدير الحسابات في صحيفة يومية :

A. مدير خط B. **كادر** C. مدير عام D. مدير مفوض

٥. إن قسم رئيس علمي في جامعة معينة يعتبر :

A. كادر B. مدير عام C. مدير مفوض D. **مدير خط**

٦. يحتاج المدراء في الإدارة الدنيا و الإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها :

A. الإنسانية B. المفاهيمية والإدراكية

C. مهارات اتخاذ القرار D. **مهارات فنية**

٧. يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة :

A. الرقابة B. القيادة C. **التخطيط** D. التنظيم

٨. أن القدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم يحتاج إلى مهارات :

A. إدراكية B. فنية C. **إنسانية** D. إشرافية

٩. عندما يقرر أحد المدراء تحديد راتب أقل للموظفات العاملات بحجة كثرة الإنجازات فإنه يمارس :

A. **التميز** B. الحكم المسبق C. القيادة D. السقف الزجاجي

١٠. إن مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز ما هو صحيح وما هو خاطئ في سلوك العاملين هي :

A. تنوع في قوة العمل B. الحاكمة الشاملة C. **الأخلاقيات** D. العولمة

١١. إن التأثير في الآخرين ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف هو :

A. **القيادة** B. الرقابة C. الإدارة العليا D. المهارات الإنسانية

١٢. أي من الخصائص الآتية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال :

A. تأسيسها من قبل الحكومة

B. تهدف للربح

C. تمارس نشاط اقتصادي

D. تنتج سلع وخدمات مفيدة

١٣. تعتبر منظمة اليونسكو :

A. منظمة حكومية

B. مؤسسات عامة

C. منظمة دولية

D- تعاونية

١٤. أن المنظمة التي تحقق أهدافها كاملة لكن تهدر الكثير من الموارد هي :

A. منظمة فاعلة ولكن غير كفوءة

B. إنتاجيتها عالية

C. كفوءة ولكن غير فاعلة

D. ليست كفوءة وليس فاعلة

١٥. عندما يقوم مسؤول المبيعات بطابقة ماتحقق خلال اليوم مقارنته مع الأهداف المحددة لقسم المبيعات في

ذلك اليوم فإنه يمارس :

A. التخطيط

B. تنظيم العمل

C. الرقابة

D. القيادة

## (( أسئلة الفصل الثاني ))

١. إن الأب الروحي للإدارة العلمية هو :

A. ماكس ويبر

B. فريديك تايلور

C. آغرس

D. ماكريغر

٢. أن المستوى الأعلى في سلم حاجات ماسلو هو :

A. الأمن والسلامة

B. الحاجات الفسيولوجية

C. الحاجة للتقدير

D. حاجات تحقيق الذات

٣. إن المدرسة التي اهتمت بدراسة الوقت والحركة هي :

A. المدرسة الإنسانية

B. المدرسة الكمية

C. المدرسة الحديثة

D. المدرسة الكلاسيكية

٤. إن الحقل المعرفي الذي ساهم في تطويره اتجاه العمليات الإدارية :

A. الهندسة الصناعية

B. الإدارة العامة

C. إدارة الأعمال

D. السلوك التنظيمي

٥. إن المدير الذي يعتمد الأساليب الكمية في اتخاذ قراراته ينتمي إلى :

A. المدرسة الكلاسيكية

B. المدرسة الإنسانية

C. المدرسة الكمية

D. المدرسة الحديثة

٦. عندما يركز المدير على الإنتاجية ويحفز العاملين مادياً فقط فإن تفكيره يقع ضمن :

A. اتجاه الإدارة العلمية

B. اتجاه البيروقراطية

C. اتجاه العمليات الإدارية

D. الاتجاه الموقفي

٧. عندما يتصرف المدير بناء على معطيات الموقف أو الحالة في اتخاذ قراره فإن هذا يعني :

A. أخذ العوامل الإنسانية بنظر الاعتبار

B. الاهتمام بحاجات العاملين

C. تطبيق لمبادئ الاتجاه الموقفي

D. تطبيق المبادئ البيروقراطية

٨. إن الصراع بين الشخصية البالغة الناضجة والمنظمة غير المرنة كان جوهر اهتمام الباحث :

A. شستر برناد

B. هنري جانت

C. أغرس

D. ماري فولت

٩. إن اعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية في اتخاذ القرارات يقع ضمن تخصص:

A. القانون الإداري

B. الإدارة العامة

C. السلوك التنظيمي

D. بحوث العمليات

١٠. إن كون العاملين محبين للعمل ويرغبون بتحميل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية هو جوهر :

A. نظرية X

B. نظرية Y

C. نظرية Z

D. الاتجاه البيروقراطي

١١ . عندما يؤدي الأفراد عملهم كما هو متوقع منهم دون اهتمام خاص من قبل الرؤساء فإن هذا يسمى :

A. تأثير هورثون

B. تأثير البيروقراطية

C. تأثير النظم المفتوحة

D. تأثير الموقف

١٢ . إن الحصول على الموارد ورضا الزبائن تكون مهمة عندما ينظر للمنظمة :

A. كنظام بيروقراطي

B. كنظام مفتوح

C. كنظام هرمي

D. كنظام مغلق

١٣ . إن دراسات هورثون مهمة لكونها أدركت أهمية تأثير \_\_\_\_\_ على الإنتاجية :

A. الهياكل والسلطة

B. الظروف الفسيولوجية للعمل

C. العوامل الإنسانية

D. الدوافع والحوافز المادية

١٤ . في المنظمة المتعلمة يمكن أن نجد :

A. قواعد و إجراءات عمل ثابتة ومحددة

B. ترقيات قائمة على أساس الأقدمية في العمل

C. وضوح للأدوار والسلطات

D. رغبة لدى العاملين بتقبل ما هو جديد وتطبيقه

١٥ . إن القسم العلمي الذي تدرس فيه يعتبر بالنسبة للنظام الكلي ( الجامعة أو المعهد ):

A. نظام مغلق

B. نظام فرعي

C. منظمة متعلمة

D. حالة تلاشي

١٦. عما نحلل مفهوم سلسلة القيمة فهذا يعني أننا:

A. نهتم برضا الزبون

B. نربط بين الأداء والعوائد

C. نتابع تدفق الأنشطة التي تحول الموارد إلى سلع وخدمات

D. ندرس مفهوم إدارة المبيعات

١٧. نقصد بمصطلح التداؤب:

A. عمل أجزاء النظام بشكل منفرد

B. تكامل عمل الأجزاء مع بعضها

C. تفاعل الأجزاء مع البيئة الخارجية

D. حالة اضمحلال النظام

١٨. إن مفهوم المدرسة العلمية أو المدخل في دراسة الإدارة يعني :

A. مجموعة من العلماء والباحثين يفسرون ظاهرة معينة بصورة مشتركة ومتفق عليها

B. مجموعة من العلماء والباحثين يعيشون في نفس الحقبة التاريخية

C. مجموعة العلماء والباحثين يعيشون في منطقة جغرافية واحدة

D. قسم علمي في جامعة معينة

١٩. يعتبر تأثير الحاجات غير المشبعة على السلوك:

A. باعثاً على الشعور بالحرمان

B. دافعاً للفرد للبحث عن وسيلة لإشباعها

C. باعثاً على تصرفات عقلانية D- ليس لها تأثير على السلوك

٢٠. يفترض السلوك الإنساني الآتي ما عدا:

A. الناس الراشدون وعقلانيون في تصرفاتهم ويبحثون عن المال فقط

B. الناس اجتماعيون ويرغبون بتحقيق ذاتهم

C. تؤثر الحوافز المعنوية إيجابياً على السلوك

D. إن العلاقات الطيبة بين العاملين تزيد الإنتاجية

## (( أسئلة الفصل الثالث ))

س : في مجتمعاتنا النامية ، أي من المرتكزات الأخلاقية الثلاثة التي درستها ، يبدو دورها أكبر من غيرها في بناء السلوك الأخلاقي ، ولماذا ؟

٢١. إن مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ يسمى :

A. المسؤولية الاجتماعية

B. المشكلة الأخلاقية

C. الأخلاق

D. الحاكمة المؤسساتية

٢٢. إن إخفاق المدير وعدم استطاعته تعزيز وتقوية سياسة معالجة تأخر العاملين بشكل متساوي مع

جميع العاملين يعتبر خرق أخلاقي للعدالة :

A. التوزيعية

B. الإجرائية

C. المعنوية

D. التكاملية

٢٣. إن المدخل الذي يفسر السلوك الأخلاقي بأنه السلوك الذي تنجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس

هو المدخل:

A. الفردي

B. الحقوق

C. النفعي

D. العدالة

إذا كان المدير مراعيًا للحريات والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان في قراراته فإنه بذلك يفكر ضمن :

A. مدخل العدالة

B. المدخل المنفعي

C. المدخل الفردي

D. مدخل الحقوق



٢٤. أي من المعايير التالية لتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة يتم وضعه في البداية في إطار التأكيد على العمل

بطرق مسؤولة :

A. المعايير الاقتصادية

B. المعايير الشرعية

C. المعايير الخيرة

D. المعايير القانونية

٢٥. عندما نتحدث عن حالة Whistle-Blower فإن هناك :

A. عاملون يفضحون سلوكيات بعض الرؤساء لزملائهم في العمل

B. اصحاب مصالح يشتكون من سوء إدارة المنظمة

C. عاملون يفضحون سلوكيات بعض الرؤساء للصحف المحلية وغيرها من الجهات الخارجية

D. فريق عمل يناقش خطة عمل قسم معين

٢٦. واحد من أصحاب المصالح أدناه لايعتبر من فئات أصحاب المصالح الخارجيين:

A. المساهمون

B. الزبائن

C. العاملون

D. جماعات الضغط

٢٧. أي من العبارات التالية تكون أكثر قبولاً لوجهة نظر المعارضين لتبني مسؤولية اجتماعية:

A. المسؤولية الاجتماعية تحسن صورة المنظمة في المجتمع

B. الأعمال تزداد أرباحها عندما تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر

C. المسؤولية الأساسية للأعمال هي زيادة الأرباح

D. بالعمل المسؤول الأساسية للأعمال هي زيادة الأرباح

٢٨. إن القناعات العامة حول السلوك المناسب هي :

A. العدالة

B. القيم

C. الشفافية

D. ثقافة المنظمة

٢٩. إن استخدام الهاتف الخاص بالشركة للأغراض الشخصية يمثل مشكلة أخلاقيات تصنف ضمن :

A. تضارب مصالح

B. ثقة الزبون

C. موارد المنظمة

D. الاتصالات

٣٠. أي من الباحثين المدرجة أسمائهم أدناه معارضاً لتبني دوراً اجتماعياً لمنظمات الأعمال :

A. Carroll

B. Samuelson

C. Friedman

D. Davis

٣١. إن الصيغة المكتوبة بشكل رسمي وتتضمن القيم والمعايير الأخلاقيات التي تواجه المنظمة في أعمالها

وتصرفاتها هي:

A. الثقافة التنظيمية

B. الحاكمة المؤسسية

C. المدونة الأخلاقية

D. إجراءات العمل

٣٢. عندما تتجنب منظمة أعمال معينة الإنفاق على أي نشاط اجتماعي فإنها تمارس استراتيجية:

A. دفاعية

B. ممانعة

C. مبادرة تطوعية

D. تكيف

٣٣. واحد من بين الآتي ليس من المصادر المهمة للسلوك الأخلاقي للعاملين:

A. العاملون أنفسهم

B. المنظمة التي يعملون فيها

C. البيئة الخارجية المحيطة

D. عدد المنظمات المنافسة

٣٤. إن استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة لمنظمة أو مجموعة منظمات بشكل رسمي للضغط و التفاوض مع الحكومة وممثليها يسمى :

A. اللوبي

B. المساومة الاجتماعية

C. لجان الدعم السياسي

D. التدقيق الاجتماعي

(( أسئلة الفصل الرابع ))

٣٥. هناك بعدان أساسيان يحددان أن مستوى عدم التأكد في البيئة الخارجية هما:

A. عدد العوامل البيئية ونسبة التغيير فيها

B. الموقع الجغرافي وعدد المنتجات التي تنتجها المنظمة

C. ضخامة حجم المنظمة وعدد العاملين فيها

D. أسلوب الإدارة والتدخل الحكومي

٣٦. إن معيار الجودة العالمي الذي أصبح أساسياً في تصنيف منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق العالمية هو:

A. جائزة Deming

B. جائزة Baldrige

C. شهادات الأيزو

D. الأسعار المنخفضة

٣٧. إن أهم ما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاحتفالات المخططة والعفوية هو :

A. المكافآت المادية

B. الأساطير والقصص

C. الطقوس والشعائر

D. القيم الأساسية

٣٨ . واحد من الآتي ليس من أسماء البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال :

A. بيئة التعامل المباشر

B. بيئة التعامل غير المباشر

C. البيئة الواسعة

D. البيئة المجتمعية

٣٩ . إن الآتي يمثل مكونات البيئة الداخلية ما عدا :

A. الهيكل التنظيمي

B. الموارد

C. المنافسون

D. الثقافة التنظيمية

٤٠ . إن الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع تمثل :

A. قوى اقتصادية

B. قوى قانونية وسياسية

C. قوى اجتماعية وثقافية

D. قوى تكنولوجية

٤١ . تكتسب منظمات الأعمال خبرة في مجالات معينة تساعدهم في الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة

وبسرعة من خلال:

A. مجلس الإدارة

B. الشريك الاستراتيجي

C. التخطيط الاستراتيجي

D. المشرعين

٤٢ . إن قوة الزبائن الرئيسية تأتي من آتني عدا واحدا:

A. الحرية الكاملة في الاختيار

B. الميسورية العالية للسلع والخدمات

C. كثرة عدد المنافسين

D. احتكار بعض المنظمات لسلعة معينة

٤٣. يشير مصطلح International Standardization Organization إلى:

A. جمعية حماية البيئة

B. منظمة الشفافية العالمية

C. منظمة اليونسكو

D. منظمة التقييس العالمية

٤٤. إن البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي يسمى:

A. تأكيد الجودة

B. أسلوب هونداي

C. التحسين المستمر

D. الايصاء الواسع

٤٥. عندما تنتج المنظمة منتجات مفصلة على حسب ذوق كل زبون فإن هذا يعني أن هناك:

A. إنتاج مرن

B. إيصاء واسع ( زبونه)

C. قائد رمزي

D. حلقات الجودة

٤٦. تشير الثقافة التي يمكن أن ترى وتسمع في المنظمة من قبل العاملين والزبائن إلى:

A. ثقافة جوهريّة

B. قيم جوهريّة

C. ثقافة مرئية

D. ثقافة قوية

٤٧. عندما يكثر أحد المدراء من الإشارة إلى الرواد وقصصهم وتاريخهم عند توجيهه رؤوسيه فهو:

A. مدير ذي ثقافة تعددية

B. مدير مهتم بالمنافسة

C. مدير رمزي

D. مدير بيروقراطي

٤٨. عندما تتقمص الأقلية ثقافة الأكثرية في منظمة معينة فإن هذا يسمى:

A. تنوع ثقافي

B. تمييز

C. حكم مسبق

D. ثنائية ثقافة

٤٩. في حالة قيام أحد المدراء بمكافأة مجموعة من العاملين أدوا نفس الأعمال وبذلو نفس الجهود لكن دفع لأحدهم مكافأة أقل من زملائه لكونه ينتمي إلى أقلية معينة فإن هذا يعني وجود :

A. تمييز عنصري

B. سقف زجاجي حاجز

C. جدار زجاجي

D. تضخيم أدوار

(( أسئلة الفصل الخامس ))

٥٠. بالإضافة إلى الأسواق الجديدة ، فإن ذهاب المنظمة نحو العالمية يهدف إلى :

A. الخطر السياسي

B. الحماية

C. أفضل موقع وطني

D. أيدي عاملة رخيصة

٥١. إذا قامت إحدى الحكومات بتأميم الاستثمار الأجنبي في بلدها ، فإن الخسائر المتحققة للعمل الدولي تمثل :

A. خطر عالي

B. خطر اجتماعي

C. خطر سياسي

D. خطر تعاملات نقدية

٥٢. أي من الصيغ التالية هي الصيغة الصحيحة بالنسبة لترتيب الأعمال باتجاه العالمية والتدويل :

A. أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية - أعمال عالمية

B. أعمال متعددة الجنسية - أعمال دولية - أعمال عالمية - أعمال محلية

C. أعمال دولية - أعمال محلية - أعمال عالمية - أعمال متعددة الجنسية

D. أعمال عالمية - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية

٥٣. عندما نجد في الهيكل التنظيمي لمنظمة أعمال ما نواب للرئيس لكل من أوروبا ، آسيا ، أفريقيا ، أمريكا فإن

هذه المنظمة تستخدم :

A. هيكل تنظيمي على أساس المنتج

B. هيكل على أساس وظيفي

C. هيكل على أساس مناطق

D. هيكل مصفوفي

٥٤. إن الاعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في اكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها هي :

A. أعمال دولية

B. أعمال محلية

C. أعمال متعددة الجنسية

D. أعمال عالمية

٥٥. إن المعاهدات والجامعات والمختبرات ومراكز البحث هي :

A. بنى تحتية مادية

B. بنى تحتية اجتماعية

C. بنى تحتية علمية

D. أنشطة اقتصادية

٥٦. تسمى المخاطر المرتبطة بتذبذب سعر صرف عملات دولة معينة بمخاطر:

A. النظام السياسي

B. مالية

C. العملة

D. مصرفية

٥٧. إن التكتل الاقتصادي القائم بين أمريكا وكندا والمكسيك يسمى:

A. أسيان

B. ماكيادوراس

C. نافتا

D. منظمة التجارة العالمية

٥٨. إن الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة هو :

A. الحماية الثقافية

B. صدمة الثقافة

C. ثقافة أحادية التركيز

D. ثقافة متعددة التركيز

٥٩. نوع شائع من الأعمال الدولية يوضع في إطار استراتيجية الاستثمار المباشر هو :

A. التصدير

B. الترخيص

C. المشاريع المشتركة

D. الامتياز

٦٠. إن استخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى مقابل رسوم محددة يسمى :

A. المشاريع المشتركة

B. الترخيص

C. الامتياز

D. الفروع المستقلة للشركات

٦١. إن إذعان الأعمال لحماية حقوق النشر وحماية الملكية الفكرية في مختلف دول العالم توضح تأثير الأعمال

بالبعد الدولي :

A. الاجتماعي

B. القانوني

C. السياسي

D. الاقتصادي

٦٢. هناك من المصانع ما يوظف العاملين بأجور متدنية جداً ولساعات عمل طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة ، هذا النوع من المصانع يسمى :

A. مصانع ذات تكلفة واطنة

B. ورش عمل اقتصادية

C. الورشة المجتهدة

D. الورشة المربحة

٦٣. عندما يؤمن المدير بأنه يجب الاستفادة من الكفاءة وممارسات الآخرين أياً كانوا فإن سلوكه من نوع

A. Ethnocentric

B. Polycentric

C. Geocentric

D. Universalist



٦٤ . عندما تشتري إحدى الشركات الأمريكية ذات العلامات التجارية المعروفة القطن من مصر لينسج في تايلند في ضوء تصاميم إيطالية وتباع المنتجات في أمريكا فإن هذا الشكل من الأعمال الدولية هو :

A. امتياز

B. واردات

C. مشاريع مشتركة

D. تجهيز (تزود) عالمي

### (( أسئلة الفصل السادس ))

٦٥ . عندما يقيم أحد الأفراد عملاً صغيراً ويوكل إدارته إلى شخص آخر فهو:

A. راند

B. صاحب عمل صغير

C. راند وصاحب عمل صغير

D. لا راند ولا صاحب عمل صغير

٦٦ . إن الراند الذي يكتفي بتحقيق حلم امتلاك عمل صغير وإدارته هو :

A. راند مثالي

B. راند مثابر

C. راند شاطر

D. راند باحث عن الأمثلية

٦٧ . عندما يستطيع العمل الصغير الحصول على جزء من السوق سريعاً قبل المنافسين فإن هذا يدعى :

A. الريادة الذاتية

B. مبادرة سريعة

C. خطط تعاقب

D. ميزة الدخول الأول للسوق

٦٨ . إن أكثر التصنيفات الشائعة للأعمال الصغيرة تقوم على أساس :

A. رأس المال

B. عدد الفروع

C. عدد العاملين

D. حجم المبيعات

٦٩. واحد من بين الآتي ليس من مزايا الأعمال الصغيرة :

A. خلق الوظائف

B. مصدر للإبداع التكنولوجي

C. تحقيق المنافسة

D. الضغط على المنظمات الحكومية

٧٠. إن الجزء من غير السوق غير المشبع من قبل مظمت الأعمال الكبيرة هو :

A. Market Share

B. New Market

C. Niche

D. Small Business

٧١. جميع الأسباب التالية تؤدي إلى فشل الأعمال الصغيرة ماعدا :

A. المشاكل الأخلاقية

B. النمو السريع غير المسيطر عليه

C. العمل لساعات طويلة

D. عدم وجود استراتيجية مستقبلية

٧٢. عندما يكون الشخص الريادي راغباً بالتعامل مع حالة عدم التأكد ومستعداً لتحمل المخاطرة ، فإن هذا

المؤشرات تدل على شخصية :

A. تحب الإنجاز العالي

B. موجهة للفعل الحقيقي

C. تقبل العمل في ظل الغموض

D. تراقب وضعها الداخلي

٧٣. إن التغيير في الأساليب التنظيمية وإجراءات العمل التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج يسمى :

A. الإبداع التكنولوجي

B. الريادة الذاتية

C. الإبداع الإداري

D. التنوع

٧٤. إن فريق العمل ذات القدرات الإبداعية والتي تعمل بمرونة وحرية تامة في منظمات الأعمال الكبيرة بهدف تعزيز الإبداع يسمى :

A. Business Incubators

B. Skunk Workers

C. Innovators

D. Franchising

٧٥. إن الوحدات المتخصصة بتهيئة مكان عمل وتجهيزات واستشارات فنية و إدارية لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية هي :

A. الريادة الذاتية

B. الإبداع التكنولوجي

C. فروق إنتاج ذاتية

D. حاضنات الأعمال

٧٦. في دورة حياة المشروع الصغير فإن المرحلة التي تظهر فيها المشاكل المتعلقة باستمرارية النمو و إعادة

صياغة استراتيجيات الإنتاج هي :

A. البقاء

B. النجاح

C. النضوج

D. الانطلاق

٧٧. الآتي يعد من صور تمويل المشاريع الصغيرة عدا :

A. التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع

B. الممولون الرأسماليون

C. التمويل بالقروض

D. البنك المركزي

٧٨. إن مالك العمل الصغير الذي يعتني عناية كبيرة بمستقبل العمل الصغير بعد تقاعده او موته فهو يضع

خطة في إطار:

A. التقاعد المبكر

B. التعاقب والوراثة

C. المرونة الذاتية

D. إنهاء صفة الريادة

٧٩. عند إقامة المشروع الصغير فإن مالكة يتحمل أن يطالب بتقديم خطة عمل المشروع إلى الآتي من الجهات عدا :

- A. المصارف عند طلب القروض
- B. حاضنات الأعمال عند طلب دعمها
- C. الجهات الحكومية عند طلب الموافقات
- D. **العاملين عند توظيفهم في المشروع**

(( أسئلة الفصل السابع ))

٨٠. إن منع التدخين كقاعدة في بعض منظمات الأعمال يمثل :

- A. خطة طويلة المدى
  - B. خطة للاستخدام مره واحده
  - C. **خطة قائمة**
  - D. خطة عمليات
٨١. إن علاقة التخطيط ببقية الوظائف الإدارية هي :

- A. **التخطيط هو القاعدة الأساسية لبعض الوظائف**
- B. لا يوجد علاقة بين أي من الوظائف والتخطيط
- C. إن وظيفة التنظيم هي الأساس
- D. إن التخطيط مرتبط بالرقابة فقط

٨٢. تحدد الخطط جميع الآتي ماعدا:

- A. الموارد المطلوبة للتنفيذ
- B. الأعمال المطلوب إنجازها
- C. الزمن اللازم للإنجاز
- D. **الانحراف أثناء التنفيذ**

٨٣. إن الوضع المستقبلي المرغوب والذي تسعى المنظمة للوصول إليه هو:

- A. خطة
- B. تخطيط
- C. **هدف**
- D. برنامج

٨٤. عندما تعرف المنظمة أن هناك دورة رياضية ستقام في العام القادم وتريد أن تستفيد من هذا الحدث وزيادة المبيعات فإنها تضع خطة :

A. طوارئ

B. قائمة

C. طارئة

D. استراتيجية

٨٥. عن المستوى الإداري الذي يكرس وقتاً أطول للتخطيط بعيد المدى هو :

A. مستوى الإدارة الإشرافية

B. مستوى الإدارة العليا

C. مستوى الإدارة الوسطى

D. جميع المستويات تكرر وقت متساوي لهذا النوع من التخطيط

٨٦. إن سبب وجود المنظمة وشرعيتها في البيئة التي تعمل فيها يحدد في :

A. استراتيجية الأعمال

B. رسالة المنظمة

C. الأهداف التشغيلية

D. الأهداف التكتيكية

٨٧. إن خطة الإنتاج وخطة التسويق هما مثال على الخطط:

A. الاستراتيجية

B. العملية

C. التكتيكية

D. بعيدة المدى

٨٨. يشير مصطلح MBO إلى :

A. Management By Owners

B. Manufacturing By Objectives

C. Management By Objectives

D. Manpower By Operations

٨٩. أي من الآتي ليس مثالاً على الخطط القائمة:

A. المشروع

B. السياسة

C. الإجراءات

D. القواعد والضوابط

٩٠. السياسة هي :

- A. وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو تصرف في موقف معين
- B. خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها
- C. خطة مالية تحشد فيها الموارد والمشاريع والأنشطة
- D. **خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات و الأفعال**

٩١. إن اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات و الأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال معين  
يمثل :

- A. أفضل الممارسات
  - B. **مقارنة مرجعية**
  - C. موازنة صفرية
  - D. تخطيط تشاركي
٩٢. واحد من بين الآتي لا يمثل أحد أنواع الخطط حسب معيار الشمولية والتفصيل:

- A. خطة استراتيجية
- B. خطة تكتيكية
- C. **خطة أحادية الاستخدام**
- D. خطة علمياتية

٩٣. أي من الآتي لا يدرج ضمن خطة العمل الصغير :

- A. الاحتياجات المالية
- B. وصف السوق
- C. استراتيجية التسويق
- D. **بحوث التسويق**

٩٤. يتعبر السيناريو :

- A. **أداة من أن أدوات التخطيط**
- B. خطة قائمة بذاتها
- C. هدف أساسي تسعى المنظمة للوصول إليه
- D. مرحلة أولى من مراحل العملية التخطيطية

## (( أسئلة الفصل الثامن ))

٩٥. عندما تمارس منظمة أعمال إجراءات فحص متشددة على جودة المواد الأولية المشتراة فإنها تمارس:

A. رقابة أثناء التنفيذ (المتزامنه)

B. رقابة إحصائية

C. رقابة على المخزون

D. **رقابة قبل التنفيذ**

٩٦. إن الاهتمام العالي والكبير بالمواقف والأنشطة الحرجة في النظام الرقابي يعني أن هذا النظام يأخذ بنظر

الاعتبار :

A. الإدارة بالأهداف

B. الإدارة بالنتائج

C. الكلفة الإدارية

D. **الإدارة بالاستثناء**

٩٧. تبدأ الرقابة من قبل المدير عندما :

A. يقيس الأداء الحالي

B. **يحدد معايير الأداء والأهداف**

C. يقارن بين الأداء الفعلي والمخطط

D. يتخذ إجراءات تصحيحية

٩٨. بأي وظيفة من وظائف الإدارة تقتزن الرقابة أكثر من غيرها ؟

A. القيادة

B. التنظيم

C. **التخطيط**

D. التحفيز

٩٩. عندما يراجع مدير قسم العمليات أداء القسم خلال الشهر الماضي ويجد أن هناك انحراف بين المستهدف

والمتحقق فعلاً حيث أن المستهدفين أكبر من الفعلي فإنه :

A. سيتخذ إجراء تصحيحي

B. لا يتخذ أي إجراء لأن الشهر انتهى

C. **يترك الموضوع للمعنيين لمعالجته**

D. يحتفظ بالمعلومات لفائدته الشخصية

١٠٠. عندما يتم قياس نتائج الأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو فني أثناء العملية الرقابية فإن هذا يعني معيار :

A. مدخلات

B. مخرجات

C. عمليات

D. التغذية العكسية

١٠١. الآتي خصائص نظام الرقابة الفعال عدا :

A. الثبات وعدم التغير

B. المرونة

C. العدالة

D. توجه نحو النتائج

١٠٢. إن الرقابة التي تصمم لتوقع العيوب أو الأخطاء والمشاكل هي رقابة :

A. تغذية عكسية

B. وقائية

C. علاجية

D. داخلية

١٠٣. إن حضور المشرفين مع العاملين أثناء أداء عملهم في أحد مطاعم الوجبات السريعة هو مثال على الرقابة :

A. الاستراتيجية

B. المتزامنة (أثناء التنفيذ)

C. هيكلية

D. بعد التنفيذ

١٠٤. إن التقرير المالي المتعلق بأحد المشاريع المنجزة في الشهر السابق والذي يظهر تجاوز بالصرف على الموازنة

التقديرية للمشروع هو مثال على رقابة :

A. مالية وبعديّة

B. بعديّة واستراتيجية

C. مالية أثناء التنفيذ

D. هيكلية قبل التنفيذ



١٠٥ . إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية مع :

A. التكاليف الثابتة

B. التكاليف المتغيرة

C. التكاليف الكلية

D. صافي الربح

١٠٦ . يعد نظام الحيود السداسي Six Sigma مدخلاً صارماً في الرقابة على الجودة حيث تصل نسبة العيوب

المقبولة لكل مليون وحده منتجة إلى :

A. ٣٤ وحدة

B. ٤,٣ وحدة

C. ٣,٤ وحدة

D. ٤٣ وحدة

١٠٧ . واحد من بين الخصائص التالية ليست من سمات الرقابة العضوية:

A. التزام عالي من قبل العاملين

B. موجهة للأداء الجماعي

C. محددة ورسمية

D. متوجهة لأداء أكثر مما محدد

١٠٨ . إذا كان الطلب السنوي على إحدى المواد هو ١٠٠ وحدة سنوياً وأن كان كلفة إصدار امر الشراء ٨٠ وحدة نقدية و أن كلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة ١٠ وحدات نقدية سنوياً ، فإن حجم الوجبة الاقتصادية للشراء (EOQ) هو :

A. ٢٠ وحدة

B. ٤٠ وحدة

C. ٨٠٠ وحدة

D. ١٦٠٠ وحدة

(( أسئلة الفصل التاسع ))

١٠٩ . إن قدرة الأعمال على الأداء بشكل يفوق المنافسين يطلق عليها:

A. استراتيجية

B. ميزة تنافسية

C. تكامل عمودي

D. تداوب

١١٠. في مصفوفة BCG فإن المنتجات أو الأعمال التي لها حصة سوقية عالمية وفي سوق ذي نمو واطن تسمى :

A. Dogs

B. Cash Cow

C. Question Mark

D. Star

١١١. أي من الآتي يمثل زيادة في جاذبية الصناعة وفق تحليل Porter :

A. منافسون كثيرون

B. قوة مساومة مجهزين قليلة

C. عقبات دخول قليلة

D. منتجات بديلة كثيرة

١١٢. إن منظمات الأعمال التي تقلل حجمها لغرض خفض التكاليف فإنها تنفذ استراتيجية:

A. نمو محدود

B. بيع جزئي

C. تخفيض

D. استقرار

١١٣. إطار السلوكيات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال التي طرحها كل من Miles و Snow فإن السلوك

المتجسد بمعرفة ماسيكون عليه الوضع مستقبلاً واتخاذ الإجراءات المناسبة :

A. استراتيجية تنقيب

B. استراتيجية دفاع

C. استراتيجية محللين

D. استراتيجية المستجيبين

١١٤. إن حالة وجود تفاعل بين أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لإنتاج تأثير مشترك يفوق عمل هذه الأجزاء منفردة يسمى :

A. القابليات المميزة

B. المجال

C. التداوب

D. الميزة التنافسية

١١٥. إن نظام الرقابة على الأداء بمنظور شامل ومتكامل ويوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء يسمى :

A. بطاقة الأداء المتوازن

B. تحليل محفظة الأعمال

C. تحليل العائد والكلفة

D. تحليل VRIO

١١٦. رتب الخيارات الاستراتيجية التالية في إطار وجود تداؤب عالي ( من تداؤب عالي إلى تداؤب واطئ):

A. التنوع غير المرتبط التمركز ، التنوع المرتبط ، النمو والتوسع الدولي

B. التمركز ، التنوع المرتبط ، التنوع غير المرتبط ، النمو والتوسع الدولي

C. التنوع المرتبط ، النمو والتوسع الدولي ، التنوع غير المرتبط ، التمركز

D. النمو والتوسع الدولي ، التمركز ، التنوع غير المرتبط ، التنوع المرتبط

١١٧. واحد من القرارات التالية لايعبر قراراً استراتيجياً:

A. إضافة خط إنتاجي جديد

B. تخفيض قوة العمل بنسبة ١٠%

C. تعديل جدولة الإنتاج الأسبوعية

D. الدخول في مشروع مشترك مع شركة عالمية

١١٨. نقطة قوة خاصة تعطي المنظمة ميزات تنافسية مستدامة هي :

A. المعرفة الضمنية

B. عامل نمو

C. قابلية مميزة

D. ميزات تنافسية

١١٩. واحد من الآتي مثال على المنافسة المباشرة بين منظمات الأعمال :

A. جامعة خاصة تنافس جامعة حكومية

B. شركة نقل بحري تنافس شركة نقل بالسكك الحديدية

C. شركة بناء اجنحة فندقية تنافس الفنادق

D. مركز استشارات علمية ينافس الجامعات

١٢٠. شركة تنتج الجبن والحليب المجفف قررت شراء مزرعة كبيرة لتربية الأبقار للحصول على المادة الأولية

للإنتاج ( الحليب ) فإن هذا يسمى :

A. تكامل أفقي

B. تكامل عمودي للامام

C. **تكامل عمودي للخلف**

D. تنويع مترابط

١٢١. شركة متخصصة بإنتاج مواد غذائية قررت افتتاح مصنع لإنتاج الأجهزة الكهربائية ، إن هذا مثال على

استراتيجية :

A. تنويع مرتبط

B. **تنويع غير مرتبط**

C. تكامل أفقي

D. تركز

١٢٢. قررت إحدى المستشفيات الخاصة شراء مستشفى صغير متخصص بأمراض العيون فإن هذا يعتبر مثال على استراتيجية:

A. إعادة الهيكلة

B. **تكامل أفقي**

C. تنويع

D. تركز

١٢٣. في الأعمال الدولي تمثل استراتيجية تعدد المواطن :

A. **الموازنة بين كفاءة العمليات المعولمة ومتطلبات الأسواق المحلية**

B. جعل المنتجات والحملات الإعلانية ملائمة للظروف المحلية

C. تطوير منتجات وحملات إعلانية قياسية للاستخدام في كافة أنحاء العالم

D. تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف

## (( أسئلة الفصل العاشر ))

١٢٤. إن القرار الخاص بمشكلة غير اعتيادية وتتطلب حلاً وحيداً غير متكرر تمثل قرار:

A. مبرمج

B. مهيكّل

C. غير مهيكّل

D. غير مبرمج

١٢٥. يعبر عن القوة الفكرية المعرفية المشتركة بين العاملين في المنظمة وتمثل أصلاً مهماً لها :

A. الذكاء الصناعي

B. معلومات ذكية

C. رأس مال معرفي

D. معلومات محاسبية

١٢٦. إن الظرف الذي يتخذ في ظلّة القرار وتنقصه المعلومات ولكن يمكن معرفة احتمال حصول حالة طبيعية

يسمى:

A. عدم تأكّد

B. تأكّد تام

C. نزاع

D. مخاطرة

١٢٧. إن أصعب المواقف التي يضطر المدير لاتخاذ القرار في ظلها هي :

A. عدم التأكّد

B. التأكّد التام

C. المخاطرة

D. المعلومات الكاملة

١٢٨. إن المدير الذي يعمل بأسلوب رد الفعل وحل المشاكل بعد وقوعها هو :

A. مدير مبادر

B. مدير متجنب للمشاكل

C. مدير يحل المشاكل حال وقوعها

D. مدير مخاطر

١٢٩. إن المرحلة الأولى في عملية صنع واتخاذ القرار هي :

A. توليد بدائل الحل

B. اختيار بديل مناسب

C. جمع المعلومات

D. تحديد وتعريف المشكلة

١٣٠. عندما يستخدم المدير المداخل الرشيدة والتحليلية لحل المشاكل فإنه يستخدم :

A. مدخل التفكير المنهجي المنظم

B. مدخل التفكير الحدسي

C. مدخل تفكير متعدد الأبعاد

D. مدخل غير واضح

١٣١. توجد مشكلة تتطلب قرار عندما يوجد فرق بين :

A. الوضع المرغوب والوضع الحالي

B. الوضع المرغوب والوضع الحالي ( الفعلي )

C. الوضع المرغوب والوضع المتوقع

D. الوضع الموضوع والوضع غير المتوقع

١٣٢. إن النموذج الذي يصف عمليات صنع اقرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود هو :

A. النموذج المثالي

B. النموذج السياسي

C. النموذج التقليدي

D. النموذج السلوكي

١٣٣. إن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البيانات والمعلومات لصناعة قرارات:

A. استراتيجية

B. علماتية

C. يومية

D. تكتيكية

١٣٤. إن المدير الذي يسأل عن مدى رضا أو عدم رضا أصحاب المصالح كافة قرار معين اتخذه ويريد أن يفحص الإطار الأخلاقي لهذا القرار فإنه يستعين بخصائص:

- A. العدالة
- B. الحقوق**
- C. المنفعة
- D. التكاليف والعوائد

١٣٥. إن الحقائق الاولية والمشاهدات التي لم يتم معالجتها هي :

- A. معلومات
- B. تجارب
- C. بيانات**
- D. معرفه

١٣٦. المعرفة التي لايمكن بثها أو نقلها للآخرين ولا يمكن تقاسمها معهم هي :

- A. معرفة صريحة
- B. معرفة دقيقة
- C. معرفة ضمنية**
- D. معرفة شائعة

١٣٧. تستطيع المنظمة أن تتطور وتنظم وتتقاسم المعرفة من أجل خلق ميزة تنافسية إذا كانت لديها ممارسة في مجال :

- A. إدارة النظم
- B. إدارة الأعمال
- C. إدارة المعرفة**
- D. السلوك التنظيمي

١٣٨. واحدة فقط من بين الآتي لاتمثل ميزة متحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي :

- A. بيانات معلومات وخبرات كبيرة
- B. زيادة فهم القرار وتقبل نتاجه
- C. دعم والتزام بعملية تنفيذ القرار
- D. وقت وكلفة كبيرين**

## (( أسئلة الفصل الحادي عشر ))

١٣٩. إن الغرض الرئيس من التنظيم كوظيفة إدارية هو :

A. التأكد من أن النتائج تطابق الخطط

B. خلق الحماس لدى العاملين لإنجاز العمل

C. تطابق بين الخيارات وأساليب تنفيذها

D. ترتيب الأفراد والموارد لإنجاز العمل

١٤٠. عندما يقسم المدير العمل إلى أجزاء يمكن إنجازها من قبل أفراد وينسق بين الوحدات المختلفة وتجمع

الأنشطة المختلفة في وحدات أو دوائر فهو يمارس:

A. الرقابة

B. التنظيم

C. التنظيم الرسمي

D. التخطيط

١٤١. إن المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الطويل تميل إلى وجود سلسلة امره طويلة ونطاق إشراف:

A. واسع

B. رسمي

C. ضيق

D. مركزي

١٤٢. تداول الشانعات وظهور مقاومة كبيرة للتغير تمثل عقبات ممكنة ومرتبطة:

A. بالمنظمات الافتراضية

B. بالهيكل غير الرسمي

C. بالكادر المتخصص

D. بالإدارة العليا

١٤٣. إن إقامة نظام توزيع المهام وعلاقات تقديم التقارير والاتصالات التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها يمثل:

A. الاختلاف والتمايز

B. الهيكل التنظيمي

C. الكادر الوظيفي

D. اللامركزيز في العمل



١٤٤ . يعني تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة:

**A. التخصص الوظيفي**

B. تصميم الوظيفة

C. التدوير بالوظائف

D. توسيع الوظيفة

١٤٥ . أي الهياكل التنظيمية يلائم بشكل أفضل الشركات الصغيرة التي تنتج منتجاً واحداً أو عدداً قليلاً من المنتجات:

A. الهيكل على أساس الأقسام

B. الهيكل الوظيفي

C. الهيكل المصفوفي

**D. الهيكل المختلط**

١٤٦ . إن المنظمة الموجودة في الفضاء الإلكتروني وتعتمد تكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملها تسمى :

A. Bonudryless Structure

B. Outsourcing

**C. Virtual Organization**

D. Cross-Functional Team

١٤٧ . واحد من بين الآتي لايعتبر من مزايا الهيكل الشبكي :

A. ترشيح المنظمة

B. سيطرة على التكاليف الإدارية

C. مرونة في العمل

**D. صعوبة الرقابة والسيطرة**

١٤٨ . إن سلسلة السلطة المتصلة التي تربط الأفراد في المنظمة أياً كان موقعهم تسمى:

A. السلطة

**B. القوة**

C. سلسلة الأمره

D. المسؤولية

١٤٩ . الهيكل الذي يتسم بوجود نطاق إشراف واسع وعدد أقل من المستويات الإدارية هو:

A. هيكل مفلطح

B. هيكل مصفوفي

C. هيكل طويل

D. هيكل وظيفي

١٥٠ . عندما توزع السلطات اتخاذ القرار في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية فإن هذا يعني أن هناك :

A. مركزية

B. لامركزية

C. مرونة في العمل

D. تفويض صلاحيات

١٥١ . من بين الآتي لا تعتبر سلطته سلطة مباشرة ( تنفيذية ) في الجامعة:

A. رئيس الجامعة

B. عميد الكلية

C. مدير النقل والحركة

D. رئيس قسم علمي

١٥٢ . عندما يقبل المرؤوسون المهام المخصصة لهم فإنهم بذلك يتحملون:

A. السلطة

B. التعرض للمحاسبة

C. المسؤولية

D. اللامركزية

١٥٣ . عندما يقوم مسؤول مركز الحاسوب في الجامعة باتخاذ إجراءات باستبدال برمجيات في كلية العلوم

الإدارية وتصرف بحرية في ذلك فإنه يمارس :

A. سلطة مباشرة

B. سلطة استشارية

C. سلطة وظيفية

D. سلطة تنفيذية

## أسئلة أخرى

ضع علامه صح (×) امام العبارات التالية:

- ١- العمل بالمؤسسة يتم بعدد من الأفراد صح
- ٢- النشاط الاقتصادي سلس (×) أكثر تعقيدا
- ٣- يزيد اهتمامات المجتمعات المتقدمة بالإدارة يوميا صح
- ٤- للمدراء أسماء مختلفة (صح)
- ٥- المدير له وظيفة واحده (×) وظائف متعدده مدير انتاج، عميد شؤون، رئيس قسم
- ٦- لكل مدير عدد من الرؤوسين يساعدون في تحقيق الاهداف (صح)
- ٧- للمدير مستوى واحد (×) ٣ مستويات وهم مديرو الاداره العليا  
مديرو الاداره الوسطى ومديرو الاداره الشرفية الدنيا
- ٨- تمتاز المنظمة بطابع الاستمراريه صح
- ٩- ظهرت الاداره كعلم في القرن العاشر (×) القرن ٢٠
- ١٠- عدد التيارات التي شكلت مدرسة الادراه العلميه ٤ (×) ٣ تيارات وهي  
فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر
- ١١- اشتهر تايلور بالتنظيم العلمي للعمل صح
- ١٢- السياق التاريخي للتنظيم العلمي للعمل ابتداء من تاريخ بداية ١٨٠٠ - نهاية ١٩٠٠ (×)  
(بداية ١٨٠٠ - بداية ١٩٠٠)
- ١٣- صاحب الكتاب الشهير الاداره العامه والصناعية المنشور بتاريخ ١٩١٦ هو فيبر × هنري

فايول

- ١٤- حدد فايول ١٥ مبدأ لوظائف الاداره ( \* ) ١٤ مبدأ
- ١٥- اهتم فيبر بالاداره العامه صح
- ١٦- ساهمت المدرسه الكمي هو بشكل كبير في تطوير الاداره وتزويدها بالتقنيات الى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسه العلميه في التسيير صح
- ١٧- من الانتقادات التي واجهتالمدرسه الكمي ان هناك ظواهر لايمكن التعبير عنها كمياً صح
- ١٨- اهم رواد المدرسه الموقفيه سيمون ( \* ) المدرسه القرارويه
- ١٩- بدأت المدرسه الموقفيه بالهيكل التنظيميه وامتدت الى العناصر الأخرى صح
- ٢٠- يهدف التحليل النظمي اوالنسقي الى تقديم نظره خاصه للمنظمه ( \* ) نظره عامه
- ٢١- جاءت نظريه النظم عن علوم الحياه صح
- ٢٢- النظام دائماً مفتوحاً ( \* ) قد يكون مفتوحاً وقد يكون مغلقاً
- ٢٣- النظام المغلق قد يتجه إلى الموت صح
- ٢٤- النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته صح
- ٢٥- منظمات الاعمال تعتبر انظمه مغلقه (×) انظمه مفتوحه
- ٢٦- بالمنظمه مدير واحد ( \* ) أكثر من مدير
- ٢٧- البيئه لا تتغير ( \* ) تتغير وبسرعه

## أسئلة أخرى من اعداد الاخ خيال

## أمثلة لأسئلة على المحاضرات من الأولى للتاسعة

### ١- تعتبر الإدارة أهم العلوم الإنسانية لأنها:

- أ- جهد تعاوني.  
ب- احتياج كل العلوم لها.  
ج- عنصر أساسي لاي نجاح.  
د- ب & ج

### ٢- تمر حياة الإنسان في مهنة الإدارة بعدة مراحل عددها:

- أ- اثنين.  
ب- ثلاثة.  
ج- أربعة.  
د- خمسة.

### ٣- من ضمن الفروق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

- أ- المنافسة.  
ب- الدافع للعمل.  
ج- المساواة.  
د- جميع ما سبق.

### ٤- صيغة التخاطب في مشروعات الإدارة العامة موجهة:

- أ- للشخص.  
ب- للمنصب.  
ج- أ & ب.  
د- لا شيء مما سبق.

### ٥- الشريك المتضامن هو الذي:

- أ- يشارك بالإدارة.  
ب- لا يشارك بالإدارة.  
ج- يتحمل مسؤولية محدودة.  
د- يتحمل مسؤولية كاملة.

### ٦- من سلبيات شركات التوصية البسيطة:

- أ- سيطرة الطابع الشخصي على الإدارة.  
ب- إمكانية الاختلاف بين الشركاء.  
ج- صعوبة استرداد الشريك لرأس ماله.  
د- جميع ما سبق.

### ٧- أشهر أنواع شركات الأموال:

- أ- المشروعات الفردية.  
ب- شركات الأشخاص.  
ج- المنظمات التعاونية.  
د- الشركات المساهمة.

### ٨- في تعاونيات الإنتاج يعامل غير العضو:

- أ- بسعر التكلفة.  
ب- بسعر السوق.  
ج- بسعر التكلفة ويشارك في الأرباح.  
د- بسعر السوق ويشارك في الأرباح.

٩- الشائع بين علماء الإدارة أن عدد الوظائف الأساسية للإدارة:

- أ- اثنين.  
ب- ثلاثة.  
ج- أربعة.  
د- خمسة.

١٠- تختص وظيفة التوجيه:

- أ- بتحديد الأهداف.  
ب- بتقسيم العمل.  
ج- بالتأكد من سير العمل.  
د- بتسيير العمل.

١١- الوظيفة التي يطلق عليها البعض وظيفة الذكاء هي وظيفة:

- أ- التخطيط.  
ب- التنظيم.  
ج- التوجيه.  
د- الرقابة.

١٢- الخطوة الأولى من خطوات التخطيط هي:

- أ- وضع الهدف الرئيسي للمشروع.  
ب- تحديد افتراضات التخطيط.  
ج- تحديد الخطط البديلة.  
د- لا شيء مما سبق.

١٣- من ضمن العناصر التي تبرز أهمية وظيفة التنظيم:

- أ- زيادة الفعالية الإدارية.  
ب- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.  
ج- التنسيق والتوازن بين الأنشطة المختلفة.  
د- جميع ما سبق.

١٤- السلبية الوحيدة للتنظيم حسب الوقت أنه:

- أ- لا يناسب المنظمات التي تعمل على مدار الساعة.  
ب- يناسب المنظمات التي تعمل جزء من الوقت.  
ج- لا يغني عن أنواع التنظيم الأخرى.  
د- يغني عن أنواع التنظيم الأخرى.

٥- القائد الذي يستخدم المركزية في السلطة لكنه يعتمد على الإقناع والحوار، هو قائد:

- أ- دكتاتوري.  
ب- أوتوقراطي.  
ج- ديمقراطي.  
د- لا شيء مما سبق.

١٦- من مقومات الاتصال الفعال:

- أ- دقة المعلومة.  
ب- التوقيت المناسب.  
ج- القيادة الديمقراطية.  
د- أ & ب.



١٧- تعتبر أول خطوة من خطوات الرقابة هي:

- أ- تحديد المعايير.  
ب- مقارنة النتائج.  
ج- قياس الفروق والتعرف على أسبابها.  
د- لا شيء مما سبق.

١٨- الرقابة التي تهدف إلى تفادي حدوث الأخطاء، هي رقابة:

- أ- لاحقة.  
ب- على النتائج.  
ج- سابقة.  
د- لا شيء مما سبق.

أمثلة لأسئلة على المحاضرات من العاشرة وحتى ٢٢

١- في إطار العلاقة بين علم الإدارة وعلم الاقتصاد، يجب أن يكون المدير:

- أ- ذو عقلية اقتصادية.  
ب- ملم بمبادئ الاقتصاد.  
ج- متعمق في الاقتصاد.  
د- (أ) و (ب)

٢- من مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية ظهور علم جديد يسمى:

- أ- علم النفس الصناعي.  
ب- علم الاجتماع.  
ج- بحوث العمليات.  
د- التنمية الاقتصادية.

٣- يعتبر دستور تشاو شاهد على الحضارة:

- أ- المصرية.  
ب- الصينية.  
ج- اليونانية.  
د- الرومانية.

٤- ظهر مبدأ تفويض السلطة من خلال الحضارة:

- أ- المصرية.  
ب- الصينية.  
ج- اليونانية.  
د- الرومانية.

٥- تضم المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية في الإدارة عدة مدارس عددها:

- أ- ٢.  
ب- ٣.  
ج- ٤.  
د- ٥.

٦- من إيجابيات نظرية الإدارة العلمية:

- أ- الاهتمام بالعنصر البشري ككيان اجتماعي ونفسي.  
ب- نتائجها مستمدة من التطبيق على مصانع كبيرة الحجم.  
ج- لم تنتقد من جانب أحد.  
د- ساهمت بشكل فعال في ارتفاع مستوى الإنتاجية.

٧- ركز هنري فايول رائد نظرية شمولية الإدارة على ثلاثة موضوعات في كتابه من ضمنها :

أ- الجودة الشاملة. ج- الثقافة التنظيمية.

ب- الصفات الإدارية والتدريب. د- (أ) و (ج)

٨- من إيجابيات نظرية شمولية الإدارة :

أ- التركيز على الإدارة كنظرية.

ب- وضوح وعدم تعارض المبادئ الإدارية.

ج- الاهتمام بالعنصر البشري ككيان اجتماعي ونفسي.

د- (ب) و (ج)

٩- من خصائص النظام البيروقراطي خاصية المكتب، ويقصد بها :

أ- توفير مكتب لكل موظف. ج- مناسبة المكتب لطبيعة المنصب.

ب- تغيير المكتب بصورة منتظمة. د- لا شيء مما سبق.

١٠- من سلبيات نظرية البيروقراطية :

أ- المركزية.

ج- الرسمية.

ب- اللامركزية. د- المبالغة في الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

١١- من ضمن العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية :

أ- زيادة قوة حركات ونقابات العمال. ج- ازدياد حجم المنظمات.

ب- زيادة ثقافة العمال. د- جميع ما سبق.

١٢- من سلبيات نظرية العلاقات الإنسانية :

أ- التركيز على التنظيم الرسمي.

ج- اهتمت بالعنصر البشري وأهملت العناصر الأخرى للتنظيم.

ب- التركيز على التنظيم غير الرسمي.

د- (ب) و (ج)

١٣- وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة يعبر عنها بنظرية :

أ- X

ج- XY

ب- Y

د- لا شيء مما سبق.

١٤- من إيجابيات نظرية XY أنها :

أ- الموضوعية في التحليل.

ج- قدمت أول تحليل مقارنة بين مدرستين.

ب- خاتمة النظريات الإدارية.

د- لا شيء مما سبق.

**١٥- المدرسة السلوكية هي دراسة للسلوك الإنساني في محيط:**

- أ- المجتمع الدولي.  
ب- المجتمع الخلى.  
ج- العمل.  
د- لا شيء مما سبق.

**١٦- من اجابيات المدرسة السلوكية:**

- أ- الشمولية.  
ب- التركيز الشديد على اثر البيئة.  
ج- (أ) و (ب)  
د- لا شيء مما سبق.

**١٧- النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة هو نظام:**

- أ- مفتوح.  
ب- مغلق.  
ج- شبه مفتوح.  
د- شبه مغلق.

**١٨- تتمثل مخرجات المنظمة في:**

- أ- الموارد المادية المتاحة.  
ب- الموارد البشرية المتاحة.  
ج- المنتجات.  
د- العمليات.

**١٩- استمرارية حركة النظام المفتوح في الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات يطلق عليها خاصية:**

- أ- التمايز.  
ب- الشمولية.  
ج- الاستقرار والتكيف.  
د- التوازن الحركي.

**٢٠- الإضراب في اليابان:**

- أ- يؤثر على العمل بصورة ايجابية.  
ب- يؤثر على العمل بصورة سلبية.  
ج- قد يكون أثره ايجابي أو سلبي.  
د- لا يؤثر على العمل.

**٢١- من ضمن خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة:**

- أ- عقيدة الفكر والأصل.  
ب- المرونة.  
ج- العمومية والشمول.  
د- جميع ما سبق.

**٢٢- في الإسلام يحفز السلوك الإداري من خلال:**

- أ- ضمير الإنسان وقيمه.  
ب- الحوافز المادية والمعنوية.  
ج- (أ) و (ب)  
د- لا شيء مما سبق.

**٢٣- المرحلة الثالثة من مراحل التطور الإداري في منظمات الأعمال السعودية هي مرحلة:**

- أ- المالك المدير.  
ب- المالك المدير ومساعدته.  
ج- مرحلة فصل الملكية عن الإدارة.  
د- لا شيء مما سبق.

**٢٤ - من ضمن أسباب فصل الملكية عن الإدارة:**

- أ- ازدياد حجم الأسواق.  
ب- الاعتماد على التخصص.  
ج- ظهور الشركات الفردية.  
د- (أ) و (ب)

**٢٥ - تعتبر النظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي بتفضيل الأجنبي في العمل صائبة لأعماله في الأجل:**

- أ- الطويل.  
ب- القصير.  
ج- المتوسط.  
د- لا شيء مما سبق.

**٢٦ - البوادر الخاصة بمشروع العودة هي بوادر:**

- أ- إيجابية.  
ب- سلبية.  
ج- غير معروفة.  
د- لا شيء مما سبق.

**أمثلة لأسئلة على المحاضرات من الثالثة والعشرين إلى الثلاثين**

**١ - تتم عملية العودة من خلال:**

- أ- التوظيف.  
ب- التدريب.  
ج- (أ) و (ب)  
د- الرقابة.

**٢ - من مصادر التوظيف الخارجي:**

- أ- الجامعات.  
ب- مكاتب التوظيف الحكومية.  
ج- مكاتب التوظيف الخاصة.  
د- جميع ما سبق.

**٣ - إرسال الموظف إلى دورة طويلة للحصول على مؤهل يختلف عن مؤهله السابق يسمى:**

- أ- تدريب خارج المنظمة.  
ب- تدريب داخل المنظمة.  
ج- إعادة تأهيل.  
د- توظيف.

**٤ - من معوقات التدريب في المملكة العربية السعودية:**

- أ- عدم كفاية الميزانيات المالية.  
ب- عدم القناعة بجدوى التدريب في تنمية قدرات العاملين.  
ج- عدم القناعة بعوائد الإنفاق على التدريب.  
د- (ب) و (ج)

**٥ - عدد مستوى الحاجات في سلم ماسلو هو:**

- أ- ٢.  
ب- ٣.  
ج- ٤.  
د- لا شيء مما سبق.

**٦ - الحاجة غير المشبعة في المجتمع السعودي هي الحاجة إلى:**

- أ- الطعام والشراب.  
ب- الأمن.  
ج- التقدير.  
د- الانتماء.

**٧- تعلم لغة المجتمع محل العمل يساعد رجل الأعمال على :**

أ- تحقيق نوع من الود بين رجل الأعمال والمجتمع.

ب- تحقيق التواصل بين رجل الأعمال والمجتمع.

ج- تجنب سوء الفهم.

د- جميع ما سبق.

**٨- هناك تباين في العادات والتقاليد بين المجتمع السعودي والغربي مثل :**

أ- التعريف بالاسم.

ج- المسافة بين المتحدثين.

ب- الأسئلة الشخصية.

د- جميع ما سبق.

**٩- الموروث الثقافي في السعودية يدعو إلى :**

أ- التجديد.

ج- عدم التجديد والابتكار.

ب- الابتكار.

د- لا شيء مما سبق.

**١٠- غالبا ما تؤدي المنافسة في السعودية إلى :**

أ- التقدم.

ج- الصراع.

ب- الازدهار.

د- لا شيء مما سبق.

**١١- في السعودية لا توجد مشكلات خاصة بالبيئة الخارجية :**

أ- المادية.

ج- الثقافية

ب- المعنوية.

د- لا شيء مما سبق.

**١٢- تؤدي المركزية إلى زيادة درجة :**

أ- المشاركة.

ج- الابتكار.

ب- الرسمية.

د- لا شيء مما سبق.

**١٣- إجبار الموظف على اخذ إجازة سنوية سيدعم :**

أ- الحد من الوساطة.

ج- اللامركزية.

ب- رفع مستوى التأهيل.

د- القابلية للتغيير.

١٤- توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار سيحل مشكلة:

- أ- المركزية.  
ب- الرسمية.  
ج- الروتين.  
د- لا شيء مما سبق.

١٥- العامل الأكثر تقبلاً للأوامر هو:

- أ- السعودي.  
ب- الأمريكي.  
ج- الياباني.  
د- لا شيء مما سبق.

١٦- العامل الذي لا يتقبل العمل المهني على

الإطلاق هو:

- أ- السعودي.  
ب- الأمريكي.  
ج- الياباني.  
د- لا شيء مما سبق.