



المستوى الأول كلية الآداب

أسئلة محلولة

من المحاضرة ١-٩

من ١٠-١٤ المحتوى فقط

مبادئ الإدارة للعام ١٤٣٨/١٤٣٧

الدكتور/ حسان المغربي

أولاً: أسئلة الواجبات والمناقشات

الواجب الأول:-

١- (درجة واحدة) الفعالية هي

- تحقيق الأهداف

(درجة واحدة) الكفاءة هي

- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف

(درجة واحدة) الاستراتيجيات من مهام

- الأدرّة العليا

حل الواجب الثاني:-

٢- (درجة واحدة) بمصنع فورد في مدينة ديتروا سنة ١٩١٣، انخفض زمن تجميع إطارات السيارات من ١٢ س إلى ٤٠:٠٢. وهو ما يمثل زيادة في الإنتاجية الزمنية بـ ٨٠٠٪. تمكن فورد من خلال هذا من تحقيق:

- النمو الاقتصادي

(درجة واحدة) الخط التسلسلي للسلطة هو

- لما يكون هرم السلطة ضروري لوحدة التوجيه ولكن لا ينبغي ان تكون واسعة جدا وعديدة المستويات

(درجة واحدة) وحدة المعنى تعني:

- الأشخاص الذين يعملون في الأنشطة نفسها يجب ان تكون لهم الأهداف نفسها وهذا امر ضروري لضمان الوحدة والتنسيق للشركة

حل الواجب الثالث:-

٣- (درجة واحدة) القائد هو:

- متحمس ذو عاطفة متقدمة

(درجة واحدة) المدير هو

- سلطوي وملتزم بالقوانين

(درجتان) الرقابة حسب الجهة الرقابية هي رقابة:

- كوحدة التدقيق المالي ، الرقابة على الجودة

الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة، هي:

- الاتصالات غير الرسمية

المناقشات

ما هي وظائف الإدارة ؟ وما هو تعريف كل منها؟

وظائف الإدارة ١/ التخطيط : عملية تحديد الاهداف والافعال والموارد اللازمة لإنجازها
2/ التنظيم : عملية تخصيص المهام والموارد واقامة الدوائر والاقسام والتنسيق بينها لإنجاز فعال
3/ القيادة : التأثير في الاخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الاهداف
4/ الرقابة : قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ اجراءات
تصحيحية.

2

نقاش ٤ من ابرز الاتجاهات و الممارسات المعاصرة في الإدارة؟
الاتجاهات والممارسات المعاصرة في الإدارة البحث عن التميز وهي خصائص تتفرد فيها المنظمات
الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات ادارة الجودة الشاملة وهي فلسفة تعبر عن كون الجودة
هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والانشطة منذ الحصول على الموارد ولغاية وصول
المنتج المستهلك المنظمة المتعلمة وهي المنظمة التي تقوم بالتحسين والتغير المستمر مستفيدة من
دروس الخبرة السابقة الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة

3

وضح الفرق بين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال مع ذكر أمثلة؟

البيئة الخارجية كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن ان يؤثر فيها بشكل مباشر او غير
مباشر مثل / القوى الاقتصادية والقوى الاجتماعية الثقافية والقوى القانونية والسياسية والقوى
التكنولوجية والبيئة الداخلية مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة مثل المالكون
ومجلس الادارة والعاملون والبيئة المادية.

4

ناقش ٤ من الفوائد الرئيسية لعملية التخطيط في منظمات الأعمال؟
الفوائد الرئيسية لعملية التخطيط في منظمة الاعمال
1/الشرعية.

2/يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها.

3/يكون دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ.

4/يحسن التنسيق.

5

لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على مكان العمل و العملية الادارية، ناقش ذلك؟
لقد ساعدت التكنولوجيا كثيرا في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق
تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن واجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكلفة واطنة. وقد
ظهرت مصطلحات مثل الانتاج الرشيق الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالية في
نظم الانتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين اما نظام الانتاج المرن فهو نظام انتاج يستفيد
من التكنولوجيا بشكل كبير للسماح باجراء تغييرات سريعة وبكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة او اجراء
تغييرات في المنتجات الموجودة حاليا كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح اخر وهو الايحاء
الواسع الذي يعني انتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات
كبيرة.

6

ماهي مراحل العملية التنظيمية؟

تندرج مراحل العملية التنظيمية الى تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. تحديد الموقف
الحالي للمنظمة قباله هذه الاهداف تحديد افتراضيات لما ستكون عليها الظروف المستقبلية تحليل
ومن ثم اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

7

ناقش الفرق بين مصطلحي المركزية و اللامركزية؟

المركزية تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الاعلى من الادارة.
مزايا المركزية:

١- له صورة رسمية متحدة

٢- تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية

٣- سهولة التنسيق و توحيد السياسات و و الممارسات بين الإدارات المختلفة

٤- تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية

٥- التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة

٦- تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا

٧- عدم الازدواجية في القرارات

٨- سهولة الرقابة و إجراءاتها

٩- وسيلة للقيام بالمشروعات القومية الكبرى بكفاءة.

واللامركزية توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الادارية في المنظمة.
مزايا اللامركزية:

١- تزيد التواصل و التفاعل بين الموظفين و تزيد الابتكار و الإبداع و تعطي فهم أفضل للوحدات
الفردية

٢- تحرر الإدارة من الروتين

٣- إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته

- ٤- تفرغ المديرين للقرارات الهامة و عدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
- ٥- سرعة اتخاذ القرارات و حل المشكلات
- ٦- اتخاذ قرارات أفضل: لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها
- ٧- توازن السلطات و المسؤوليات
- ٨- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
- ٩- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات

8

- ما معنى التأثير وماهي اساليبه؟ وما لمقصود بالقوة وانواعها؟
التأثير محاولة تغيير سلوك الاخر باعتماد واحد او اكثر من الاساليب
واساليب التأثير: ١- الاستشارة
٢- الاقناع العقلاني
٣- المناشدة الإيجابية
٤- تكتيكات التحالف
٥- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الاخرين
٦- ممارسة الضغط والتهديد والتخويف
٧- دعم المستويات العليا
٨- تبادل المنافع
والقوة يقصد بها : القدرة على احداث التأثير في الاخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها
نحو جعل الاخرين ينفذون ما مطلوب منهم
انواعها: ١- القوة المرتبطة بالمنصب وتشمل قوة المكافأة / والقوة الشرعية القانونية/قوة القسر والإكراه
٢- والقوة المرتبطة بشخصية المدير وتشمل قوة الخبرة / القوة المرجعية

9

- 1-وجوب إشباع الحاجات الشخصية للعاملين.
- 2-توليد فناعة بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما
- 3-وجوب العدالة والتناسب مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة.
- 4-وجوب أن ترتبط المكافآت بالأداء

المناقشات

10

- أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة؟
١- نشاط تفاعلي إداري، واجتماعي، وإنساني، ونفسي لتحقيق الأفضل.
٢- يضمن الاتصال تفاعل إيجابي، وتبادل مشترك بين مجموعات
أ إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها العمل والأنظمة الفرعية
وصول
كفاءة.
٣- إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وإطلاع المرؤوسين على

التوجهات والأهداف المنشودة للإدارة.

٤- وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة، بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.

٥- نقل المعلومات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات.

٦- المساعدة على توجيه وتغيير سلوك الأفراد (وسيلة فاعلة للتعليم، والتطوير، والتدريب) للأفراد والمجموعات في المنظمة.

11

عدد ٤ من أبرز المؤشرات التي تدل على ضعف النظام الرقابي؟

- ١- كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة .
- ٢- عدم رضا العاملين: والذي يلاحظ من خلال كثرة شكاويهم، وتذمرهم، وتظلمهم، وارتفاع مؤشر الغياب، وزيادة معدل دوران العمل... الخ
- ٣- نقص في رأس المال العامل: الذي ينتج عن زيادة المخزون، وانخفاض السيولة، وعدم متابعة تحصيل الديون... الخ
- ٤- كثرة توقف وعطل الماكثن والعاملين: وذلك بسبب نقص المواد الأولية، أو عدم كفاءة الإدارة، أو ضعف الصيانة... الخ

12

نقاش استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية؟

- ١- استراتيجية الممانعة أو عدم التّبني : البعد عن أي مساهمة اجتماعية، والتركيز على الأولويات الاقتصادية.
- ٢- الاستراتيجية الدفاعية: المساهمة بالحد الأدنى المفروض قانونيا من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.

٣- استراتيجية التّكيف: قبول دور اجتماعي، ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.

٤- استراتيجية المبادرة التطوعية: أخذ زمام المبادرة في مجال المساهمة الاجتماعية (تبني دور اجتماعي واسع جدا)، بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

13

ما هي أنواع المنافع المرتبطة بالسلع والخدمات؟

- ١- المنفعة الشكلية: التي تتحقق جراء تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة
- ٢- المنفعة المكانية: التي تتحقق جراء نقل المنتج إلى أماكن تواجد الزبائن. في وقت حاجة الزبون إليه.
- ٣- المنفعة الزمانية: التي تتحقق عند جعل المنتج متوفرا
- ٤- منفعة التملك (الحيازية): التي تتحقق نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بواسطة أساليب البيع المختلفة.

14

ما هي العوامل المؤثرة في الأسعار؟

- ١- طبيعة الطلب.
- ٢- المنافسة.
- ٣- كلفة الإنتاج
- ٤- عوامل أخرى: مثل عناصر المزيج التسويقي وكيفية إيجاد التوليفة المناسبة منها، أو تدخل الدولة في تسعير بعض المنتجات،

((المحاضرة الأولى))

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة

(١) من مفاهيم الإدارة أنها فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

أ. صحيحة

ب. خاطئة

(٢) الإدارة علم وفن في آن واحد.

أ. صحيحة

ب. خاطئة

(٣) الإدارة (علم) لاحتوائها علي مفاهيم ومبادئ ونظريات تدرس في الكليات والجامعات .

أ. صحيحة

ب. خاطئة

(٤) الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وبكفاءة من خلال عمليات التخطيط

والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة

أ. مفهوم الإدارة

ب. أهداف الإدارة

ت. مفهوم التخطيط

ث. مفهوم التنظيم

(٥) المهمة الأساسية للإدارة هي تحويل الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل

وبكفاءة محققة الأهداف

أ. صحيحة

ب. خاطئة

(٦) من وظائف الإدارة ما يلي:

أ. التخطيط

ب. التنظيم

ت. التوجيه

ث. الرقابة

ج. جميع ما سبق

(٧) تعمل الإدارة على تحويل الموارد إلى منتجات وسلع وخدمات وأفكار.

أ. صحيحة

ب. خاطئة

(٨) من خصائص الإدارة:

أ - التخطيط

ب- التنظيم

ت- القيادة

ث- الرقابة

ج- جميع ما سبق

(٩) عملية تحديد الأهداف والموارد والخطوات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف.

أ- التخطيط

ب- التنظيم

ت- القيادة الرقابية

(١٠) عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام

وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل:

أ- التخطيط

ب- التنظيم

ت- القيادة

ث- الرقابية

(١١) من وظائف الإدارة وهي عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد

توجيههم نحو إنجاز الأهداف

أ. التخطيط

ب. القيادة

ت. التوجيه

ث. الرقابة

(١٢) هي عملية قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد

تصحيحها

أ. القيادة

ب. الرقابة

ت. التخطيط

ث. التنظيم

(١٣) هو المسؤول عن اعمال اخرين في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم الدعم

والاسناد لها:

أ. المدير

ب. القائد

ت. المدير التنفيذي

ث. المراقب

(١٤) مهمتهم قيادة أداء المنظمة الشامل ومسؤولون عن وضع الاستراتيجيات الخاصة

بالمنظمة :

أ. مدير الإدارة العليا.

ب. مدير الإدارة الوسطى

ت. مدير الإدارة الدنيا

ث. مدير الإدارة المشرفية

(١٥) مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة وأيضا عن بناء وقيادة

فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية:

أ. مديرو الإدارة الوسطى

ب. مديرو الإدارة العليا

ت. مديرو الإدارة الدنيا

ث. مديرو الإدارة المشرفية

(٢٠) مرتبطون بالإدارة الوسطى ويقومون بقيادة الفرق الصغيرة ومن قدامى العاملين في مجال العمل

أ. مدير الإدارة الوسطى

ب. مدير الإدارة العليا

ت. مدير الإدارة الدنيا (الإشرافية)

(٢١) تنقسم إلى مدير الإدارة العليا والوسطى والدنيا

أ. مستويات المديرين

ب. أنواع المديرين

ت. مهارات المديرين

ث. أدوار المديرين

(٢٢) ينقسم أدوار المديرين

إلى.....أقسام:

أ. ثلاثة أقسام

ب. أربعة أقسام

ت. خمسة أقسام

(٢٣) من أمثلة الأدوار

التفاعلية للمدير دور:

أ. اتخاذ القرار

ب. تبادل المعلومات

ت. الاتصال مع الآخرين

(٢٤) مثال للأدوار التفاعلية:

أ. ممثل للمنظمة

ب. قائد

أدوار المديرين

هناك ثلاث مجموعات رئيسية لأدوار المديرين وهي:

- أدوار تفاعلية: التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، ويعتباره ممثل للمنظمة وقائد وحلقة اتصال.
- أدوار معلوماتية: التبادل المعلوماتي الذي يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين.
- أدوار قرارية: بقدره المنير على استخدام المعلومات في عمليات صنع واتخاذ القرارات وذلك بوصفه كمسئول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها ، وكذلك كمسئول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة إختلالات هامة وغير متوقعة.

ت. حلقة وصل

ث. جميع ما سبق

(٢٥) هي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة ، ومن

أمثلة ذلك المعلمون والمبرمجون والمهندسون:

أ. المهارة التقنية

ب. المهارة الإنسانية

ت. المهارة الإدراكية

ث. المهارة الإدارية

(٢٦) المهارات هي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل

المعقدة

أ. المهارة التقنية

ب. المهارة الإنسانية

ت. المهارة الإدراكية

ث. المهارة الإدارية

المحاضرة الثانية

الإدارة بين الماضي والحاضر

١- من رواد الإدارة العلمية بالمدرسة الكلاسيكية فريدريك تايلور

أ. صح

ب. خطأ

٢- تركز الإدارة العلمية على حل المشاكل واختيار العاملين والمشرفين بالقيام والتخطيط السليم والتركيز على إنتاجية الفرد .

أ- صح

ب- خطأ

٣- من المبادئ التيلويرية الأساسية تقسيم العمل في الآن نفسه عموديا وأفقيا

أ- صح

ب- خطأ

٤- التقسيم الأفقي للعمل وفق نظرية تايلور يقصد به تقسيم العمل

صح

خطأ

٥- من الرواد المساهمين في الإدارة العلمية هنري فورد

أ- صح

ب- خطأ

٦- ركز هنري فورد على مبادئ أساسيين وهم توحيد المنتج وتثبيت العامل في موقع عمله

صح

خطأ

٧- من مكاسب امتداد النظرية التايلورية إلى نموذج فور أنها أدت إلى انخفاض تكاليف الانتاج والنمو الاقتصادي

صح

خطأ

٨- يعتبر هو الأب الروحي لمبادئ الإدارة الحديثة ومن رواد التنظير في إدارة الأعمال

- هنري فايول

- فرديريك تايلور

- هنري فورد

٩- قام هنري فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة و الصناعية) الى مجموعات :-

أ. خمس

ب. ست

ت. ثلاثة

ث. أربعة

١٠- قسم هنري فايول وظائف الإدارة إلى خمس وظائف وهي :

1. التصور: Foresight وضع خطة عمل. عناصر الاستراتيجية
2. التنظيم: Organization تجهيز كل ما هو ضروري للعمل
3. القيادة: Command الحفاظ على حسن سير نشاط الموظفين
4. المراقبة: Control التأكد من أن كل ما يحدث هو مطابق للقواعد المعدة للغرض
5. التنسيق: Coordination تحقيق الانسجام بين جميع أعمال المؤسسة

١١- وضع المبادئ الأربعة عشر والتي تعتبر دليل عام لإدارة الموظفين.

- هنري فورد
- هنري فايول
- تايلور
- ماكس فيبر

١٢- المقصود بها أن الأشخاص الذين يعملون في الأنشطة نفسها يجب أن تكون لهم الأهداف نفسها.

- وحدة القيادة
- وحدة المعنى
- الانضباط
- السلطة

١٣- هو من وضع النظرية البروقراطية كحل مثالي واحد ضمن المدرسة الكلاسيكية

- ماكس فيبر
- هنري فايول
- هنري فورد
- تايلور

١٤- هو تسلسل هرمي واضح المعالم يمكن بمقتضاه الموظفين من إجراءات محددة أو توجيهات عامة في إطار موضوعي.

- البيروقراطية
- الإدارة بالأهداف
- الإدارة الحديثة
- إدارة الانتاج

١٥- وضع ماكس فيبر أشكال للسلطة

- اربعة
- خمسة
- ثلاثة
- ستة

١٦- حسب ماكس فيبر السلطة تنقسم إلى السلطة الكاريزمية والتقليدية والقانونية

- صح

- خطأ

١٧- لم تأخذ المدرسة الكلاسيكية بعين الاعتبار الجانب البشري للعامل

-صح

-خطأ

١٨- ظهرت مدرسة العلاقات البشرية كبديل للمدرسة الكلاسيكية للاخذ في الاعتبار الجانب البشري

- صح

- خطأ

المحاضرة الثالثة

الإدارة بين الماضي والحاضر

١- تقوم مدرسة العلاقات البشرية بالبحث في كيفية التوفيق بين التحفيز والتنظيم.

صح

خطأ

٢- قام التون مايو بتأسيس حركة العلاقات البشرية وألقى الضوء على أهمية الجانب النفسي للعامل دون ترك طريقة تايلور

صح

خطأ

٣- بالنسبة لنظريات X و Y لماك قريقر (1960) ان العامل (Y) يحتاج إلى المراقبة والتهديد أو العقاب لتحقيق الأهداف

صح

خطأ

By: @KFUaboaya

٤- يرى سكينر(1948) ، أن سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات.

صح

خطأ

٥- تفترض نظرية التوقعات أن الفرد سيتشجع عندما يتوقع أن جهوده ستمكنه من تحقيق نتيجة عواقبها مرغوبة .

٦- صح

٧- خطأ

٨- قدم فيكتور هـ. فروم ١٩٦٤ النظرية المعرفية

المحاضرة الرابعة البيئة وثقافة المنظمة

١- المنظمة لا تعمل في فراغ بل في بيئة تؤثر ويتأثر بها شكل عام ؟

٢- صح

٣- خطأ

٢- يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات ؟

أ- صح

ب- خطأ

٣- ضمن البيئة الخارجية نجد؟

أ- القوى الاقتصادية

ب- القوى القانونية والسياسي

ج- القوى التكنولوجية

د- جميع ما سبق

٤- ضمن البيئة الخاصة؟

أ- البعد الدولي

ب- الظروف الطبيعية

ج- الزبائن

د- القوى التكنولوجية

٥- تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على.....

أ. التطور المهني

ب. الإدارة بالأهداف

ت. الميزة التنافسية

ث. النجاح الخارجي

٦- هو مدى تأثر المنظمة بمنظمات و قوانين دول أخرى-

أ- البعد الدولي

ب- الظروف الطبيعية
ت- القوى الاجتماعية
ث- القوى القانونية
٧- يقع ضمن البيئة الخاصة المهمات ما يلي:

أ- المنافسون
ب- الشركاء الاستراتيجيون
ج- المجهزون
د- المشرعون
٥- جميع ما سبق
٨- من المبادئ الأربعة للجودة حسب Edward Deming ؟

أ- تصحيح العيوب
ب- رضا العميل
ج- التسليم في الوقت المناسب
د- خدمة العملاء

٩- الثقافة في مفهوم هي " سجن للعقل." فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.

أ- هوفستد
ب- مورغان
ت- تايلور
ث- هنري فورد
١٠- الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب وهي القيم والرموز والأبطال والرموز وذلك حسب

هوفستد

مورغان

تايلور

هنري فورد

١١- هي العادات والتقاليد الغير رسمية للمنظمة

أ. ثقافة المنظمة

ب. الثقافة الوطنية

١٢- هي مجموعة من

العناصر المحددة التي تساعد

على تمييز الشركة عن غيرها

من الشركات الأخرى.

الهوية الثقافية

ثقافة المنظمة

الثقافة التنظيمية

١٣- تقييم لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناءاً

على قناعة مسبقة.

١٤- التمييز

١٥- الحكم المسبق

١٦- الجدران الزجاجية

١٧- الحكم ضمن قوالب جاهزة



العادات والتقاليد الغير الرسمية للمنظمة

معتقدات الناس حول أهداف المنظمة

التحديات التي تواجهها الأقليات والمرأة و ذوي الاحتياجات الخاصة

هو اختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور و التمييز الوظيفي	Discrimination	التمييز
إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة	Prejudice	الحكم المسبق
وهو حاجز غير مرني يمنع النساء من الارتقاء في السلم الهرمي	Glass Ceiling	السقف الزجاجي
هم حواجز غير مرنية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للآخرين	Glass Walls	الجدران الزجاجية
هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عطلوا من مجموعة قليلة جدا داخل المنظمة بحيث يكون مهما جدا أو غير مهم على الإطلاق	Tokenism	الفر دانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الاكثرية بهدف النجاح و لكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية و ينشأ عنها ضغوط و مشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثانية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصبا يقوم فيه بدورين متناقضين	Role conflict	صراع الأدوار
يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة	Role Overload	تضخيم الأدوار
مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز و تناول لفظي و سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل	Sexual harassment	التحرش الجنسي

المحاضرة الخامسة

اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

المحاضرة الخامسة

اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

١- تعتبر جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لناج عمل المديرين. لذلك يجب أن تعطى أهمية خاصة بكل مراحلها.

أ. الأهداف

ب. النظم

ت. القرارات

ث. الحوافز

٢- من نتائج تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية

أ. تخفيض التكاليف

ب. الإدارة الجيدة للزبائن

ت. الانتقال إلى الرأس المال الفكري

ث. جميع ما سبق

٣- هو اختيار بديل أمثل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

أ. القرار

ب. تكنولوجيا المعلومات

ت. القيادة

ث. الهدف

✓ القرار هو اختيار بديل أمثل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

✓ له ثلاثة أركان :

٤- للقرار أركان.

أ. ثلاثة

ب. أربعة

ت. خمسة

1- وجود الهدف

2- وجود البدائل

3- اختيار البديل

٥- أركان القرار الأساسية هي :

أ. وجود الهدف

ب. وجود البدائل

ت. اختيار البديل

ث. جميع ما سبق

٦- هي مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل وتقييمها.

أ. حل المشكلة

ب. صناعة القرار

ت. اتخاذ القرار

ث. التقييم

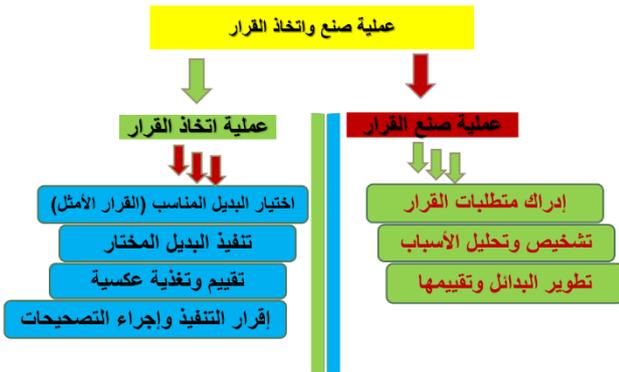
٧- هي عملية اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ إجراءات تصحيحية.

أ. حل المشكلة

ب. صناعة القرار

ت. اتخاذ القرار

ث. التقييم



٨- عملية صنع القرار تتضمن: (١) إدراك متطلبات القرار (٢) تشخيص وتحليل الأسباب (٣) تطوير البدائل وتقييمها

أصح

ب. خطأ

٩- عملية اتخاذ القرار تتضمن: (١) اختيار البديل المناسب (٢) تنفيذ البديل المختار (٣) التقييم والتغذية العكسية (٤) التصحيح أو إقرار التنفيذ (النتائج) وتوثيقها.

أصح

ب. خطأ

١٠- من مراحل صناعة القرار : تنفيذ البديل المختار

أ. صح

ب. خطأ

١١- المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار هي التصحيح أو التنفيذ

أ. صح

ب. خطأ

١٢- تصنف القرارات وفقاً لأساسين هامين وهما (١) القرارات المبرمجة (٢) القرارات غير المبرمجة.

أصح

ب. خطأ

١٣- من سمات القرارات المبرمجة أنها

اختبار ١٤٣٧ هـ الفصل الثاني

- أ. حلول جاهزة لمشاكل روتينية
 ب. تستخدم لحل مشاكل نمطية أو مهيكلة
 ت. تعمل على حل مشاكل واضحة وذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر
 ث. تتخذ على المستوى الأدنى والأوسط
 ج. قليلة المخاطر
 ح. جميع ما سبق

١٤- من سمات القرارات غير المبرمجة

- حلول خاصة لمشاكل غير مهيكلة
- قرارات ذات مخاطر عالية
- تتخذ على مستوى الإدارة العليا
- جميع ما سبق

١٥- من الأسس الأخرى لتصنيف القرارات: (١) قرارات استراتيجية (٢) قرارات تكتيكية (٣) قرارات تشغيلية.

أصح

ب. خطأ

١٦- من الأمور المؤثرة على اتخاذ القرار ما يلي:

- المخاطرة
- وفرة المعلومات أو ندرتها
- تفضيلات المدير
- جميع ما سبق

١٧- من التعقيدات التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها: المخاطرة وعدم التأكد الناتج عن نقص المعلومات وسرعة التغيير.

صح

ب. خطأ

١٨- أهم العوامل المؤثرة في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار

- ✓ مدى أهمية القرار
- ✓ درجة التزام المرؤوسين بالمشاركة في القرار
- ✓ مستوى خبرة المدير
- ✓ مستوى الدعم المقدم من المرؤوسين للأهداف
- ✓ مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم
- ✓ خبرة الفريق وكفاءته

١٩- من مزايا القرار الجماعي

أ. زيادة فهم الأعضاء لطبيعة القرارات وقبول نتائجها

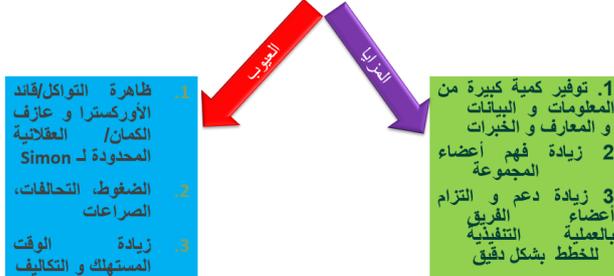
- هيمنة فئة محدودة على القرار
- الحاجة لوقت طويل
- تشتت المسؤولية

اختبار ١٤٣٧ هـ الفصل الثاني

القرار الفردي و القرار الجماعي

- ✓ يتطلب الأمر فحص الموقف القراري أو المشكلة لتحديد أفضل طريقة للتعامل معها فردياً أو جماعياً
- ✓ الانتباه للوقت المتاح و المعطيات الموجودة و كذلك نوعية القرار

من مزايا و عيوب القرارات المتخذة جماعياً



المحاضرة السادسة

التخطيط وصياغة الأهداف

- ١- التخطيط من أهم مسؤوليات المديرية ويهدف إلى تحسين الأداء وتطوير العمل.
أ- صح
ب- خطأ
- ٢- التخطيط هو أساس الإدارة.
أ- صح
ب- خطأ
- ٣- هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد آليات تنفيذها
أ- التخطيط
ب- التنظيم
ج- القيادة
د- الرقابة
- ٤- عبارة عن ناتج عملية التخطيط وهي قائمة بالأهداف المرغوب الوصول إليها
أ- الخطة
ب- الرقابة
ج- التنظيم
د- القيادة
- ٥- هو حالة أو وضع مستقبلي تسعى المنظمة للوصول إليه
أ- الهدف
ب- الخطة
ج- القيادة
د- التنظيم
- ٦- مراحل العملية التخطيطية هي ما يلي : (٥) مراحل
أ- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ✓
ب- تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف ✓
ج- تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة ✓
د- تحليل البدائل و اختيار أفضلها ✓

- هـ- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج ✓
- ٧- من شروط تحديد الأهداف الوصول في الهدف لتحديد مسار تحقيقه
- أ- صح
ب- خطأ
- ٨- تبدأ عملية التخطيط ب.....
- أ- تحديد الأهداف
- ب- تحديد الوقف المالي للمنظمة
- ج- تحديد الاقتراحات
- ٩- من فوائد التخطيط.
- أ- تحسين التنسيق بين مكونات المنظمة
- ب- تعزيز أفضل الطرق لإنجاز الهدف المطلوب
- ج- أ ، ب
- د- تحسين الأداء
- ١٠ - يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط
- أ - التنفيذ
- ب- إدارة الوقت
- ج- الشرعية
- د- التنسيق
- ١١ عبارة عن جزء من النظام الإداري الكلي في المنظمة يساعد فعالية النظام من خلال قيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي
- أ - النظام الفرعي للتخطيط
- ب - المدخلات
- ج- المخرجات
- د- موازنة الوقت
- ١٢- وضوح الأهداف يساعد في زيادة فعالية الرقابة
- أ - صح
- خطأ
- ١٣- مصطلح يدل على أهداف عامة غير مقاسة ؟
- أ - Goals
- ب - objectives
- ج- purposes
- د- targets
- ١٤- مصطلح يدل على أهداف مقاسة ومحدودة بفترة زمنية معينة
- أ - Goals
- ب - objectives
- ج- purposes
- د- targets
- ١٥ سبب وجود المنظمة في بيئتها وتعطيها مشروعية العمل ؟
- أ - رسالة المنظمة

- ب- الأهداف الاستراتيجية
- ج- الأهداف التكتيكية
- د- الأهداف العملية

١٦- هي أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلا، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا

أ - رسالة المنظمة

ب- الأهداف الاستراتيجية

ج- الأهداف التكتيكية

د- الأهداف العملية

١٧- هي التي تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ؟

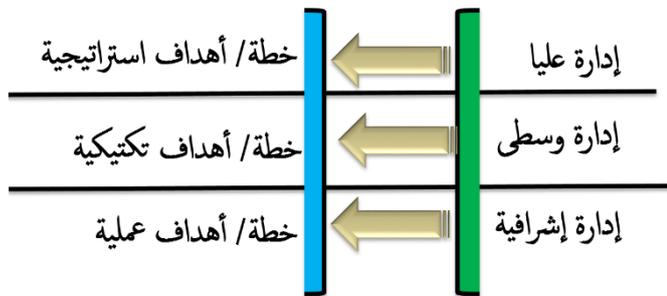
أ - رسالة المنظمة

ب- الأهداف الاستراتيجية

ج- الأهداف التكتيكية

د- الأهداف العملية

الخطة تتطلب تحديدا للأهداف و الموارد الضرورية لها و كذلك التوقيت الزمني



١٨ - هي نتائج محددة ومقاسة

وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد ويتم وضعها من قبل الإدارة الإشرافية

أ - رسالة المنظمة

ب- الأهداف الاستراتيجية

ج- الأهداف التكتيكية

د- الأهداف العملية

٢١ - من خصائص الأهداف ما يلي ؟

أ - القابلية للتحقيق

ب- القابلية للقياس

ج - أ، ب

د - الارتباط بالرواتب



مجالات الأهداف حسب بيتر دراكر Peter Drucker



٢٢ - الإدارة بالأهداف MBO هي ؟

أسلوب اداري يشير لاعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظم الأعمال

٢٣ - ف (الإدارة بالأهداف) يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة ؟

خطأ

أ - صح

٢٤ - الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف MBO هي ؟

أ - تطوير خطط العمل

ب - وضع الأهداف

ج - مراجعة التقدم الحاصل بشكل

دوري

د - تقييم الأداء الكلي

➤ يمكن اجمال خطوات الإدارة بالأهداف الى 04 خطوات رئيسية

1- وضع الأهداف/ أصعب مرحلة تتطلب اشراك جهود الجميع

2- تطوير خطة العمل

3- مراجعة التقدم الحاصل

4- تقييم الأداء الكلي

٢٥ - من مزايا الإدارة بالأهداف

ما يلي ؟

أ - تركيز الجهود لتحقيق الأهداف

ب - تحسين الأداء

ج - تحفيز العاملين

د - الترابطية العالية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة

هـ - جميع ما سبق

٢٦ - من عيوب الإدارة بالأهداف هي ؟

أ - الحد من قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات ✓

ب - قلة الفاعلية ✓

ج - فقدان الأهداف الاستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية ✓

د - احتمالية وجود قيمة سليمة تجاه المشاركة ✓

✓ المزايا و العيوب

- | | |
|---|--|
| <p>1. تحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات،</p> <p>2. تقل فاعلية المنظمة حينما تسوء العلاقة بين العاملين وصاحب العمل</p> <p>3. ويمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية</p> <p>4. أحيانا وجود قيم سلبية في المنظمة اتجاه المشاركة تؤثر سلبا في النظام</p> | <p>1. تركز جهود الجميع على الأنشطة المؤدية لتحقيق الأهداف</p> <p>2. يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة</p> <p>3. تحفيز العاملين</p> <p>4. أهداف الأقسام و الأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة</p> |
|---|--|

٢٧ - تقسم الخطط حسب الشمولية والتفصيل إلى ؟

أ - خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية

- ب - خطط بعيدة أو متوسطة أو قصيرة المدى
- ج - سياسات وقواعد وإجراءات
- د - برامج ومشاريع

٢٨ - تقسم الخطط حسب الاستخدام إلى ؟

أ - خطط قائمة وخطط أحادية الاستخدام

- ب - خطط بعيدة أو متوسطة أو قصيرة المدى
- ج - سياسات وقواعد وإجراءات
- د - برامج ومشاريع

✓ أنواع الخطط

حسب المدى الزمني

- خطط بعيدة المدى: 03 سنوات فأكثر/توجهات عامة
- خطط متوسطة المدى: أكثر من سنة و أقل من 03
- خطط قصيرة المدى: 01 سنة أو أقل تؤثر على الأنشطة اليومية للمدير

حسب مستوى الشمولية والتفصيل

- خطط استراتيجية
- خطط تكتيكية
- خطط تشغيلية

حسب الاستخدام

- الخطط القائمة تستخدم بشكل دائم و مستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها و تشمل السياسات و الإجراءات و القواعد
- الخطط أحادية الاستخدام يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة و لا يحتمل تكرارها مستقبلا و هي تشمل البرامج و المشاريع

٢٩ - هي خطط مستخدمة بشكل دائم ومستجد مع إمكانية تجديدها وتغييرها ؟

أ - الخطط القائمة

٣٠ - هي خطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً ؟

أ - الخطط الأحادية الاستخدام .

✓ أنواع أخرى من الخطط

1. **الخطة الموقفية:** و هي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة أو نتائج أحداث و ظروف لم تؤخذ في الحسبان

2. **خطة لأحداث طارئة:** دورة ألعاب رياضية مثلا

3. **خطة طوارئ:** لمواجهة أحداث خطيرة ومحملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.

4. **خطة إدارة الأزمات:** نوع خاص من التخطيط الموقفي لمواجهة أزمات معينة و هناك خطوات معينة للتعامل معها :

- الوقاية عن طريق تقوية العلاقات مع أصحاب المصالح، اتصال مفتوح، تفسير الإشارات.....
- التهيب و التحضير.....بتشكيل فريق أزمة
- احتواء الأزمة.....بتفعيل الخطة

19

المحاضرة السابعة

التنظيم

١- هو الوظيفة الثانية للمديرين بعد التخطيط

التنظيم

الرقابة

الإدارة

القيادة

٢- يهتم التنظيم بإيجاد الهياكل والسيبل وتقسيم وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد والتنسيق بين الأنشطة
صح
خطأ

أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية

المراحل الرئيسية للتنظيم هي :

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة
- 2- يجب أن يأخذ بالاعتبار طبيعة الخطط والأهداف للمنظمة
- 3- يعمل على تحديد المهام الأساسية المطلوبة والضرورية للعمل.
- 4- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر
- 5- تخصيص الموارد و اعداد التوجيهات للمهام الفرعية
- 6- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية

٣- تقع مراحل التنظيم في ست مراحل تبدأ بتحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة
صح
خطأ

٤- من سمات الهيكل التنظيمي المرن ما يلي:
الإدارة الناجحة

التجاوب مع التغيرات السريعة

سرعة النتائج ودقتها

تقسيم المهام

٥- هو نظام أو إطار تتحدد من خلاله المهام والعلاقات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتتقاسم الأدوار بين وحدات التنظيم.

الإدارة بالقيم

الإدارة بالأهداف

الهيكل التنظيمي

القيادة

٦- تعكس أساسيات التنظيم الرسمي ما يلي :

تقسيم العمل

قنوات الاتصال وتدفق المعلومات

الوحدات الرئيسية

مستويات الإدارة

جميع ما سبق

٧- الهيكل الرسمي للمنظمة هو الذي يحدد الضوابط والعلاقات والقواعد القانونية وهو عبارة عن وثيقة مكتوبة وموثقة

صح خطأ

٨- من مميزات الهيكل الغير رسمي للمنظمة أنه يمثل فرصة لاشباع الحاجات الاجتماعية للعمال

صح خطأ

٩- أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف و تحديد التخصصات الوظيفية.

صح خطأ

١٠- من عيوب التخصص الوظيفي

الروتين الممل (الاغتراب في العمل)

ضعف التحدي و الابداع و التحفيز للتطوير

انخفاض جودة العمل المنجز حينما يقل اهتمام العامل

جميع ما سبق

١١- التدوير الوظيفي من بدائل التخصص الوظيفي

صح خطأ

١٢- تعد الوحدات التنظيمية المنطق الذي تستند اليه عملية تشكيل الهيكل التنظيمي

صح خطأ

١٣- سلسلة الأمر هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من، وإلى من يقدم تقارير الإنجاز و الأداء.

صح خطأ

١٤- ترتبط سلسلة الأمر بمبدأين هم وحدة الأمر والتدرج

صح خطأ

١٥- تعرف السلطة بأنها الحق الرسمي و لقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار و اصدار الأوامر

صح خطأ

١٦- من خصائص السلطة ما يلي:

ملازمة للموقع الوظيفي،

قبولها من طرف المرؤوسين،

تتدفق السلطة رأسياً و باتجاه المستويات الدنيا.

جميع ما سبق

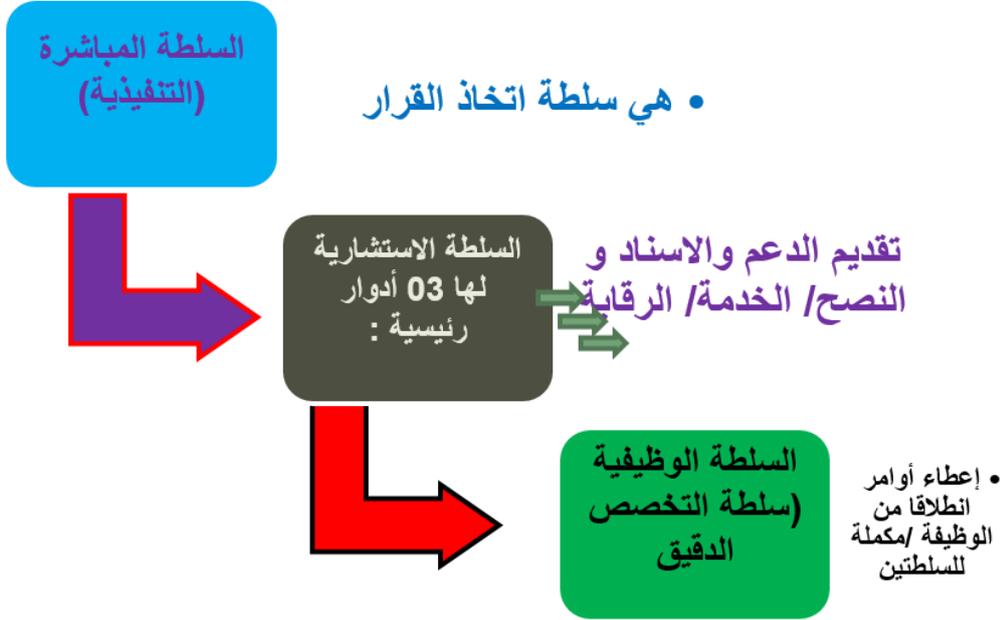
❖ بدائل التخصص الوظيفي



تحليل الوظائف يتم في ضوء:

1. تنوع المهارة
2. هوية المهمة
3. أهمية المهمة
4. الاستقلالية
5. التغذية الراجعة

ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة



المحاضرة الثامنة

القيادة

- ١- القيادة هي مجمل عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً بالمهام المطلوبة.
صح خطأ
- ٢- القائد هو من يؤثر في سلوك الآخرين اتجاه العمل دون قسراً أو إكراه
صح خطأ
- ٣- المدير ليس بالضرورة قائداً والقائد ليس بالضرورة مديراً، فهناك المدير فقط، القائد فقط و المدير القائد
صح خطأ
- ٤- يستمد القائد سلطته من الاحترام و الثقة و الحب التي يزرعها في نفوس الآخرين، سلطته تأتي من رؤية الآخرين له.
صح خطأ
- ٥- يستمد المدير سلطته من موقعه الوظيفي و شرعيته (المكافآت و الفرص و العقوبات...)
صح خطأ



٧- التمكين أسلوب يهدف من خلاله المدراء تحويل جزء من القوة الى مرؤوسيهيم (مستوى معين من التنظيم) للقيام بمهمة ما.

خطأ

صح

٨- من الأساليب القيادية ما يلي :

أسلوب أوتوقراطي استبدادي

الأسلوب الغير موجه

الأسلوب الديمقراطي

جميع ما سبق

٩- من النظريات التقليدية في القيادة نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم

خطأ

صح

١٠- نظرية الرجل العظيم لا تتسم بالشمولية لانها أهملت الجانب القيادي لدى الأفراد العاديين

خطأ

صح

١١- من المآخذ على نظرية السمات أنها حددت الكثير من السمات ولكنها لم تبين أي منها يعتبر الأهم

للقائد و بذلك تبقي نسبية في تفسير ظاهرة القيادة

خطأ

صح

القائد هو من يملك مجموعة من السمات أي الصفات و الخصائص المحددة للنجاح

➤ حددت الكثير من السمات و لكنها لم تبين أي منها يعتبر الأهم للقائد و بذلك تبقي نسبية في تفسير ظاهرة القيادة



١٢- ترى النظرية السلوكية القائد حسب الدور الذي يلعبه في المجموعة والنماذج والسلوكيات المتبعة من

القائد

خطأ

صح

١٣- حسب دراسة ميشيغان القائد الفاعل هو من يركز على العاملين ورضاهم
صح خطأ

أ. دراسات ميشيغان 1940



حسب هذه الدراسة فالقائد الذي يركز
على العاملين هو الأكثر فاعلية

١٤- خلصت دراسة أوهايو أن القائد الفاعل هو من يوازن بين نجاح العمل ورضا العاملين ومراعاة شعورهم

صح خطأ
١٥- تتمثل القيادة الاستبدادية في التركيز على الانتاج على حساب الأفراد

صح خطأ
١٦- تقوم نظرية Hersey, Blanchard على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم

صح خطأ
١٧- القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية
نظرية السمات
نظرية المسار الهدف
نظرية Hersey, Blanchard
النظرية الموقفية

١٨- القيادة التبادلية هي قيادة توجه بشكل إيجابي تبادلي و تحشد جهود الآخرين من خلال المهام و نظام التحفيز و الهيكل. تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقائد

صح خطأ
١٩- القيادة التحويلية هي القدرة الفائقة في الإيحاء الى المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة. تشبه لحد ما القادة الكاريزمية و لكن لها خصائصها و هي تتمتع بالرؤية و تمكين الآخرين و الرمزية و الكاريزما و خصوبة الخيال و النزاهة.

صح خطأ
٢٠- من خصائص القيادة النسائية القدرة على الانصات، التعاون، المشاورة، الصبر و التواصل....

المحاضرة التاسعة

التحفيز

تعريفات

الحافز: هو مؤثر يبني غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها (ص.490)

الدافع : هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز (ص.490)

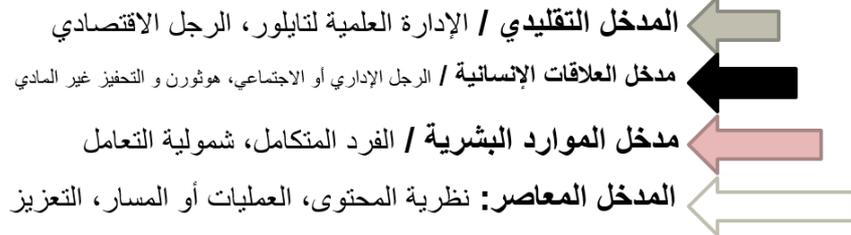
الحاجة : هي رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد (ص.490)

التحفيز: هي ممارسة إدارية بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة (ص.491)

ثانياً، أساسيات و نظريات

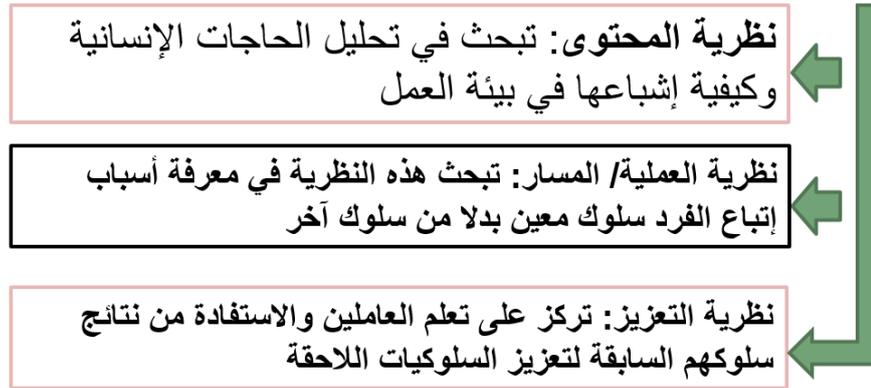
يختلف فهم وممارسة التحفيز لدى المديرين باختلاف
المدخل

أساسيات
التحفيز



نظريات التحفيز

حسب المدخل المعاصر



١- تقوم نظرية المحتوى في التحفيز على تحليل وفهم محتوى الحاجات الفردية مادية كانت أو نفسية

صح خطأ

٢- تقوم نظرية ابراهام ماسلو على مبادئ مبدأ العوز ومبدأ الارتقاء

صح خطأ

٣- نظرية ألدرفر Alderfer... ERG أعادت تصنيف الحاجات وفق نظرية ماسلو وفق ثلاث مجاميع وهي الوجود والانتماء والنمو

صح خطأ

٤- قسم ابراهام ماسلو هرمه إلى

ستة مستويات

مستويين

خمسة مستويات

أربعة مستويات

٥- حسب نظرية نظرية ماكليلاند هناك ٣ أنواع من الحاجات المكتسبة وهي الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى القوة والحاجة إلى الانتماء
صح خطأ

خلاصة نظريات المحتوى

رغم اختلاف الطرح الا أن أغلبها ركز على :

1. عدد و نوع الحاجات لدى الأفراد
2. إمكانية اشباعها بالمكافآت و النتائج المحققة
3. وجود تسلسل هرمي للحاجات
4. أهمية الحاجات حسب أولوياتها

ماكليلاند.....الانجاز، القوة، الانتماء

هرزبرغ.....العوامل الدافعة، العوامل الصحية المطهرة

ألدرفر.....النمو، الانتماء، الوجود

ماسلوا.....تحقيق الذات، التقدير، الحاجات الاجتماعية، الأمان، الفسيولوجية

حاجات المستوى الأدنى

حاجات المستوى الأعلى

٦- من أهم نظريات المسار العملية هي نظرية العدالة لـ Stacy ADAMS ١٩٦٥ و نظرية التوقع لـ
1964Victor VROOM

خطأ

صح

٧- حسب نظرية نظرية تحديد الأهداف ١٩٦٨ Edwine Locke ان جهد الفرد يقاس بمدى صعوبة الهدف و مدى اثارته للتحدي

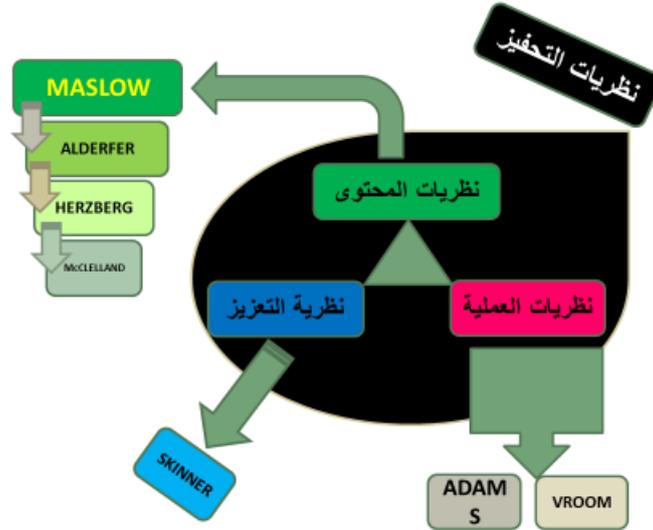
خطأ

صح

٨- تركز نظرية التعزيز لـ BF Skinner.... على البيئة الخارجية و مفرزاتها من نتائج و اثار و عواقب على الفرد

خطأ

صح



1. التحفيز من خلال تصميم الوظيفة / هناك

مدخلين

ملانمة الوظيفة مع الفرد

ملانمة الفرد مع الوظيفة

- توسيع الوظيفة/ اثناء (اغناء) الوظيفة عن طريق تنوع المهارات، هوية المنظمة، الاستقلالية، تغذية راجعة،

- مراجعة واقعية للوظائف/ دوران الوظيفة/العروض المشروطة

2. التحفيز من خلال المكافآت (الداخلية و الخارجية)

لزيادة فاعلية المكافآت خاصة الخارجية يجب :

- اشباع الحاجات الشخصية للعاملين
- توليد و ترسيخ قناعات أن الجهد المبذول تقابله مكافأة
- المكافأة العادلة و المتكافئة مع الجهد و المرتبطة بالأداء

هناك الكثير من المداخل

رابعاً، تحفيز العاملين من خلال المشاركة

حلقات الجودة

- مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دورياً للمناقشة بغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف/ اليابان 1960

الإدارة على المكشوف

- تتضمن افصاحاً كاملاً للجوانب المالية و كفاءة خلق القيم/ صعوبة التحقيق... (04 مراحل : تقاسم المعلومات المالية، تدريس و تعليم كيفية قراءة المؤشرات المالية، تمكين العاملين لإحداث التغيير الضروري، دفع أجور و مرتبات عادلة و حصص أرباح...)

الفرق المدارة ذاتياً

- من 05-30 عامل يعيّنون لإنجاز مهمة بأدنى مستوى من الاشراف من المدراء ليست كحلقات الجودة التطوعية.

جدولة الوقت المرن

- السماح للعاملين بمرونة الوقت الوصول و الانصراف من العمل في حدود معينة (مرونة الوصول صباحاً 7-9) 06 ساعة عمل (مرونة الانصراف مساءً 7-9)

المحاضرة العاشرة

الاتصال

١- من أهداف الاتصال ما يلي :

- الحصول على المعلومات والمعارف، أو الإحساس.
- وضع معيار مشترك للفهم.
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.

جميع ما سبق

٢- من مستويات الاتصالات ما يلي:

- الاتصال الجماهيري
- التواصل داخل المجموعة
- التواصل بين الأشخاص

جميع ما سبق

- ٣- يتركز هذا النوع من التواصل على انتقال محتوى الرسالة من مرسل واحد أو أكثر لفئة ما ويستهدف ثقافة المجموعة و قيمهم و مبادئهم لمسهم في الصميم و من هنا استدراجهم لتحقيق المبتغى.

الاتصال الجماهيري

التواصل داخل المجموعة

التواصل بين الأشخاص

- ٤- اقل أنواع الاتصال فهما ويشتمل على ردود فعل نادرة جدا

الاتصال الجماهيري

التواصل داخل المجموعة

التواصل بين الأشخاص

- ٥- اعتمدت نظرية شانون ووينر على مبدأ الآلة في تصميم نموذج الاتصالات

صح خطأ

- ٦- اعتمدت مدرسة بالو ألتو على أساس مفهوم الجسد وليس الآلة كما في المدرسة التقليدية

صح خطأ

- ٧- وضع Paul Watzlawick أربعة مبادئ أساسية للتواصل

صح خطأ

المحاضرة الحادية عشر

الرقابة The Control

❖ تمهيد

الرقابة هي احر وظيفة من حيث الترتيب
تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية و أكثرها ارتباطا بعملية التخطيط.
وقد تطورت الرقابة و مازالت في تطور في مفاهيمها و فلسفتها و منظورها الاداري

❖ اولاً : طبيعة الرقابة و غاياتها و مراحلها

- ✓ هي اذا أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل (قياس مدى) الأنشطة التنظيمية المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة. و في حال وجود انحرافات تؤثر الأسباب و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ وتشير العملية الرقابية لمجمل العمليات المستمرة الهادفة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أغراض الرقابة	مراحل العملية الرقابية
١. التكيف مع التغيرات البيئية ٢. تقليل تراكم الأخطاء ٣. المواكبة و الانسجام مع التعقيد التنظيمي ٤. تخفيض التكاليف	١. تحديد الأهداف و المعايير ٢. قياس الأداء الفعلي ٣. مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف ٤. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليه باعتبارها حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه

❖ ثانياً: أنواع الرقابة

- ١- الرقابة حسب المستوى ← استراتيجيه/هيكلية/مالية/عمليات
- ٢- الرقابة حسب موعد اجرائها ← قبل الإنجاز أو التنفيذ/أثناءه / بعده
- ٣- الرقابة حسب المصدر ← رقابة داخلية للفرد/ رقابة خارجية
- ٤ - الرقابة حسب الجهة الرقابية ← كوحدة التدقيق المالي/الرقابة على الجودة/ أو جهة خارجية
- ٥ - الرقابة حسب المجال ← موارد مادية، مالية، معلوماتية أو بشرية

❖ ثالثاً: أدوات الرقابة ...متعددة و كثيرة

نستعرض ما هو وفق لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة استراتيجية عامة و شاملة أو رقابة هيكلية أو عملية على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية

١. الرقابة المالية : الموازنات التقديرية، النسب المالية، الكشوفات المالية
٢. الرقابة التشغيلية : الرقابة على المشتريات، الرقابة على المخزون، تحليل نقطة التعادل
٣. الرقابة الإحصائية على الجودة : تتعلق باستخدام أدوات إحصائية للتأكد من أن العمليات و المنتجات تتم وفق المعايير و المواصفات المحددةإدارة الجودة الشاملة (TQM) و (6 Sigma)....الخ.

٤. الرقابة الهيكلية	٥. الرقابة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة البيروقراطية الرسمية ، مكتوبة بإجراءات و قواعد مح • الرقابة العضوية غير رسمية قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالي و محاسبة الضمير 	<ul style="list-style-type: none"> • غرضها التأكد من أن علاقة المنظمة ببيئتها جيدة و فعالة و آ تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها • تركز على الهيكل و القيادة و التكنولوجيا و الموارد البشرية نظام الرقابة على المعلومات و العمليات... • تعتمد على التقارير المكتوبة و الاجتماعات الدورية و تبادل ال و الحوار

❖ رابعاً: نظام الرقابة الفعال

❧ **النظام الرقابي:** هو نظام فرعي في نظام الرقابة الإداري الكلي، مدخلاته هي جزء من مدخلات المنظمة، يراقب مختلف أنشطة المنظمة من خلال عمليات متكاملة للرقابة القبلية و المتزامنة و البعدية، أما مخرجاته فتكون في شكل تقارير الأداء الدورية و المؤشرات المالية و التشغيلية و الإجراءات...

❧ خصائص النظام الفعال:

التكامل: مع عملية التخطيط

المرونة: أي الاستجابة للتغيرات البيئية

الدقة: دقة المعلومات لرقابة دقيقة

التوقيت: ليس السرعة و لكن ورود التقارير و المعلومات في الوقت المناسب الموضوعية: شرط ضروري لقبول القرار أو الحكم و تطبيقه

❧ مؤشرات ضعف النظام الرقابي:

تتعلق بالإخلال بأحد خصائصه، منها :

١- كثرة شكاوي الزبائن

٢- عدم رضا العاملين

٣- نقص في رأس المال العامل (يترجم في زيادة المخزون و بإنخفاض السيولة)

٤- كثرة توقف المكائن والأعطال

٥- كثرة العمل الورقي والاختناقات في سير العمل

٦- تكاليف انجاز عالية لمختلف الأعمال

٧- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية كجمعيات المستهلك

٨- صراعات و غرامات مالية و دعاوى قضائية

❧ مقاومة الرقابة...

➤ **قد يواجه نظام الرقابة مقاومة و رفضاً من طرف بعض العاملين، بسبب :**

. الرقابة المبالغ فيها.

. التركيز غير المناسب (خلل في النظام)

. مكافأة عدم الكفاءة نتيجة سوء تفسير النتائج

. محاسبة مبالغ فيها

➤ ما هي سبل التغلب عليها؟

١. تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات و مراحل العملية التخطيطية و التنفيذية و الرقابية.

٢. تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو تطور في البيئة.

✓ أخيراً، الموازنة عند اختيار و تطبيق نظام الرقابة بين فوائده و تكاليفه و رده عن تطلعات المنظمة و أهدافها

المحاضرة الثانية عشر

أخلاقيات الأعمال (المفهوم والنموذج)

❖ من بعض الحقائق المؤلمة !!!

- ✓ دانيال فاي يمسك رهينة المدير الرئيس العام لشركة رانك زيروكس - من وعد وفى-
- ✓ نشر موقع www.recruitersworld.com عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يتقون برؤسائهم في العمل
- ✓ ٣ انتحارات متتالية في ظرف وجيز ، ٤ اشهر ، في شركة رينو 2007, Santé et travail
- ✓ انتحار سادس في شركتي بيجو و ساتروان 2008, Les échos
- ✓ نشرت جريدة المدينة السعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم ، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية ، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام .
- ✓ موظف تابع ل BNP Paribas يشنق نفسه في مكتبه

❖ مكانة الأخلاق في الإسلام

- يوجد في القرآن الكريم أكثر من (١٠٠) آية تتحدث عن المهنة
- أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية
- نوح ع س نجاراً يأكل من كسبه، إدريس عليه السلام كان خياطاً، وإبراهيم عليه السلام كان بزازاً، وداود عليه السلام كان يأكل من كسبه، وزكريا عليه السلام كان نجاراً،
- عليه السلام وجاءت أخلاق محمد كتطبيق عملي لأخلاقيات العمل، حيث كان النبي الكريم صلى الله عليه وسلم يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - وبيّن أن كلّ الأنبياء عليهم السلام قد رعو الغنم، وعمل لخديجة رضي الله في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: يا ابن عم، إني قد رغبت فيك لقرابتك و سطنك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.
- الأول: كثرة النصوص الواردة فيها في الكتاب والسنة: ففي القرآن الكريم أكثر من (٣٠٠) آية تتحدث عن الفضائل الخلقية صراحةً
- وفي السنة الشريفة أكثر من ٢٢٠٠ حديث في الفضائل الخلقية .
- الثاني: المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام : حيث مدح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه [وإنك لعلیٰ خلقٍ عظیمٍ]
- وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه، وبيّن أن رسالته جاءت لتكمل مكارم الأخلاق ، فقال " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"
- وبيّن صلى الله عليه وسلم أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. وبيّن أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

مفهوم الاخلاق من حيث المعنى ، هو :

- "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة "
- فالمنظومة الاخلاقية هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحكم إليها في تقييم سلوكه ، وتوصف بالحسن أو بالقبح.
- وبعد ذكر تعريف الأخلاق، نستطيع أن نعرّف أخلاق العمل بأنها :
- "المبادئ التي تعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة ، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً."
- الأخلاقيات لن تكتسب أبداً ...

❖ "الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" ذو ثلاث انتماءات (Edgar Morin, 1973)

- انتماء بيولوجي
- انتماء اجتماعي
- انتماء نفسي

➤ اختلاف المبادئ (اختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي لتباين في الأخلاقيات.

❖ الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة : هل يمثلون النموذج نفسه ؟

الأخلاقيات : The ethics القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ

الأخلاق : The morality جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها.

أخلاقيات المهنة : Business ethics or codes of conducts هي مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

الأخلاقيات	الأخلاق
العمل وفق ما تعتبره النفس جيد	العمل وفق ما يبرز من الخارج كإلزامي
ربط العمل بكل ما يمكن الفرد من البحث عن تحقيق الذات	ربط العمل بمعايير محددة مسبقاً
قيمة شخصية للمعايير المرجعية - السعادة	قيمة عالمية للمعايير المرجعية - الثروة
تقبل المناقشة، الجدل، المفارقات	لا تقبل المناقشة، الجدل، المفارقات
ظرفية	لا يمكن أن تكون ظرفية

❖ أهمية الأخلاقيات

أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد :

- 1- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته .
- 2- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
- 3- تجنبه الانحراف .
- 4- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد .

أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع :

- 1- تحفظ للمجتمع تماسكه ، وتحدد له أهدافه ومثله الأعلى ومبادئه الثابتة .
- 2- تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات ، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ، ولا يستقيم المجتمع بدونها .
- 3- يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة .
- 4- توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية .
- 5- تلعب الأخلاق دوراً فعالاً في تحقيق التنمية للمجتمع .
- 6- تؤدي دوراً مهماً في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات .

❖ مصادر أخلاقيات العمل



❖ يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

1- العائلة والتربية البيئية

" للأب و الأم و أعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تمحى وتؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير . وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstead, 1994:112).

2- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

تتباين المجتمعات الانسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد السائد فيها سمات التسامح و الرغبة في التعاون و قبول الرأي الاخر وحب العمل و الاخلاص و احترام المواعيد و الصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات ايجابية في عمله و تجاه الآخرين أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبيية و الوساطات و كل هممه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية.

٣-التأثر بالجماعات المرجعية

حول موضوع هيمنة الجماعات على الفرد يقول أنها "تسلبه شخصيته، تنومه وتوحشه. وعلاوة على ذلك فإنها تؤدي به إلى العنف والفوضى، وربما إلى بطولة اللاوعي" (Jean Maisonneuve, 1950:5)

٤-المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

يفترض بالنظام التعليمي ان يعزز القيم الايجابية والتي تؤدي الى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة و الثقة و الصدق و العمل المثابر و ادب الحوار و تبادل الافكار و النقد البناء و قبول الرأي الاخر و التفاعل الايجابي و احترام القوانين كلها سلوكيات يجب ان تعزز ضمن اطار النظام التعليمي.

٥-إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

الصحافة مرآة المجتمع تبت قيما و افكار تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار و كبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة و صادقة و مهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

٦-مجتمع العمل الأول

مناخ العمل الاول مهم جدا في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات ايجابية وإلا لن يقبل و سوف يواجه صعوبات عدة للتكيف مع هذا المناخ. موسكوفسكي (١٩٩٨) يعزز فكرة أن " التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقا لسلوك أو موقف المجموعة " (١٩٩٨: ٢٦).

٧-الخبرة المتركمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل و تمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات و القضايا المطروحة. فالمدرء ذوي الضمير الانساني الصالح و المتفتح يفكرون دائما بمستقبل العمل و يعملون على حماية سمعتهم الشخصية و سمعة منظماتهم.

❖ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

- أولاً : تنمية الرقابة الذاتية .
- ثانياً : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .
- ثالثاً : القدوة الحسنة .
- رابعاً : تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة .
- خامساً : محاسبة المسؤولين والموظفين .
- سادساً : التقييم المستمر للموظفين .

❖ أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية

- إن أخلاقيات الأعمال هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال ما يلي:
- أولاً : العلاقات بين العاملين والإدارة .
 - ثانياً : العلاقة بين العاملين .
 - ثالثاً : العلاقة مع الموردين .
 - رابعاً : العلاقة مع العملاء .
 - خامساً : العلاقة مع المستثمرين .
 - سادساً : العلاقة مع المنافسين .

❖ أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات :

- ١-الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركات ليستمرروا في مناصبهم .
- ٢-الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية .
- ٣-وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات .
- ٤-الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أسباب غير أخلاقية .

❖ مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة :

- ✓ الوعود .
- ✓ تقارير العمل .
- ✓ التوظيف .

- ✓ الأولويات .
- ✓ الاستهانة بالمرؤوسين .
- ✓ عدم التعاون .
- ✓ الرشوة .
- ✓ الكذب على الموردين .
- ✓ الكذب على العملاء .
- ✓ الهدايا بسبب المنصب/العمل .
- ✓ التقييم.

المحاضرة الثالثة عشر المسؤولية الاجتماعية و الريادة

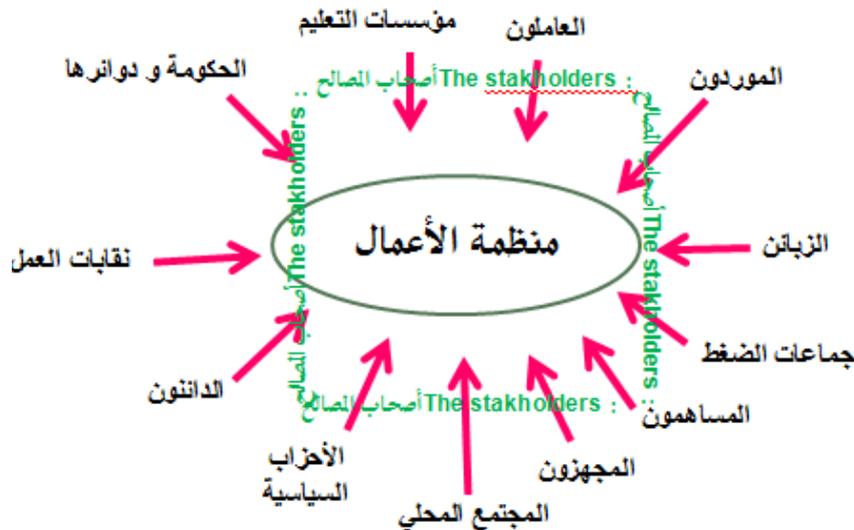
❖ أولاً: المسؤولية الاجتماعية

١- مفهوم و مجالات المسؤولية الاجتماعية

- أدت مختلف نشاطات منظمات الأعمال الى التأثير سلبا على :
 - البيئة (الماء و الهواء الطبيعية...تلوث و استنزاف للموارد الطبيعية و التأثير على التنوع البيئي)
 - المجتمع (التأثير على القيم الاجتماعية و الثقافية، تعميق الطبقية، الفقر،....)
- ✓ أصبح لزاما على المنظمات أن تتحمل جزءا من المسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع
- المسؤولية الاجتماعية : مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها لزيادة رفاهية المجتمع و العناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.
- للإشارة هناك من يرفض تطبيق المسؤولية الاجتماعية بحجة أنها مكلفة و ليست من مجال المنظمة..

مجالات المسؤولية الاجتماعية

- أصحاب المصالح **The stakeholders** : هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.
- البيئة الطبيعية: المؤتمرات السنوية، ١٩٧٠ حدود النمو و الاحتفال بيوم الأرض و بداية الوعي بالاثار السلبية على البيئة. صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئية الأيزوا (ISO 14000). و قد تشمل نشر الوعي و مشاركة الفئات التالية : الأفراد العاملون، المجتمع المحلي،.....الخ.
- رفاهية المجتمع بشكل عام: عن طريق المساهمة في الأنشطة الخيرية و التطوعية وأعمال الاحسان ودعم أنشطة ثقافية و فنية و عدم خرق مبادئ حقوق الإنسان.....



٢- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

١. استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: تركز على الأولويات الاقتصادية دون تبني أي دور أو مساهمة اجتماعية
٢. الاستراتيجية الدفاعية: القيام بالحد الأدنى القانوني من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.
٣. استراتيجية التكيف: قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.
٤. استراتيجية المبادرة التطوعية: تبني دور اجتماعي واسع جداً بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

٣- تقييم الأداء الاجتماعي

✓ يجب أن لا نهمل أنه :

لا يقتصر تقييمه فقط على المؤشرات المالية بل يتعداه للمعايير الاجتماعية

يعتمد على معرفة أداء المنظمة و مساهمتها تجاه مختلف أصحاب المصالح

يستعين بتدقيق المسؤولية الاجتماعية الذي يعني فحص و تقييم المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات

ضرورة مراجعة الجدول ص ٩٩-١٠٠

٤- الحكومة و منظمات الأعمال

➤ تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب لرقابة منظمات الأعمال عن طريق :-

- التشريعات المباشرة : القوانين والضوابط التي تملّي على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.
- التشريعات غير المباشرة : تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة أو تصرفات بفرض ضرائب تقديم إعفاءات، أو حوافز

- الامتناع عن تلويث المياه و دفن النفايات الصناعية في الأنهار و الأراضي الفلاحية،	- تقديم معلومات للزبائن عن المنتجات، التكاليف، أماكن الحصول على المواد الأولية و اليد العاملة، الأجور.....
- تشغيل الأحداث و استغلال الأطفال، التمييز،	- تسديد ضرائب بيئية عن معدلات التلوث و اصدار غاز ٢ أكسيد الكربون ...
- عدم التصريح بالحقائق و المعلومات للبيئة المجتمعية ..	

➤ كرد فعل من المنظمات لتخفيف ضغط الحكومات عليها و كذلك التكاليف المترتبة عن هذا الضغط يمكن أن تلجأ إلى :

الاتصالات المباشرة الشخصية

اللوبيات Lobbying

لجان الدعم السياسي

٥- الحاكمية المؤسسية و المواطنة الصالحة

- ✓ الحاكمية المؤسسية: نظام للرقابة والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات.
- ✓ المواطنة الصالحة هي تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية وكأنها مواطن اعتيادي صالح.

➤ يمكن أخيراً التعبير عن مؤشرات الحكم السياسي الصالح وحاكمة منظمات الأعمال الصالحة:

- ١-الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات
- ٢-عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى
- ٣-الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات
- ٤-عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف
- ٥-الالتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله

٦-مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات

❖ ثانيا : الريادة Leadership

١ . مفهوم الريادة و الرواد

- ✓ تعرف الريادة أنها الخصائص والسلوكيات المتعلقة بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.
- ✓ و يعرف الشخص الرائد (الريادي) أنه فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

٢ . بعض خصائص الرواد

- ١-القدرة على التحكم الذاتي و الاعتقاد بأنهم يحددون مصيرهم، يحبون الاستقلالية و إدارة النفس ، لديهم ديناميكية وعدم جمود أمام المواقف ذات التحدي...الخ.
 - ٢-يتمتعون بطاقة عمل هائلة و يعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح
 - ٣-الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة و تحقيق أهداف تحمل التحدي
 - ٤-لديهم ثقة عالية بالنفس وشعور بطاقة كبيرة للمنافسة والاستعداد لاتخاذ القرارات حتى في المواقف الصعبة.
 - ٥-لديهم صبر واهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال و يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف الخطرة
 - ٦-يرغبون بأن يكونوا مدراء أنفسهم و لا أن يكونوا تابعين لآخرين
 - ٧-مرونة بالتفكير و العمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار
- ✓ هناك الكثير من المقاربات الحديثة التي تهتم بخصائص الرواد و كيف يمكن تكوينهم و تطوير مهاراتهم...انتماؤهم لعائلات أعمال، أعمارهم، خلفياتهم التعليمية، تأثير الخصائص الشخصية، الريادة النسوية،...الخ.

✓ كما أن هناك بعض التصورات الخاطئة و النسبية حول الرواد و أسباب نجاحهم، مثلا :

- ١ . أنهم يولدون بموهبة ولا يصنعون، أنهم مغامرون،
- ٢ . الأموال هي مفتاح النجاح للرواد
- ٣ . يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن.
- ٤ . يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين...الخ.

٣ . الريادة و التنوع

- ✓ الريادة و النجاح لا يرتبطان بعرق أو جنس معين
- ✓ هناك الكثير من التجارب الريادية الناجحة وراءها نساء رائدات
- ✓ المشروعات الريادية الصغيرة هي الأكثر اقبالا و انتشارا لدى الأقليات في بيئة متنوعة

➤ مفاهيم أخرى:

- ١ . ميزة المشروعات الصغيرة
- ٢ . دور التدريب و التعليم و توظيف التكنولوجيا
- ٣ . الإبداع و توظيف المعرفة و التكنولوجيا
- ٤ . البيات المساعدة و الدعم

المحاضرة الرابعة عشر

نبذة عن وظائف المنظمة

أولاً: إدارة الإنتاج والعمليات

- ✓ الإنتاج:
- « عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات »
- ✓ العمليات:

- « مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات »
 ✓ إدارة الإنتاج والعمليات:
 « أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات»

❖ أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

١. الكلفة: بمعنى الإنتاج بتكلفة معقولة للزبون والمنظمة.
٢. الإنتاجية: حاصل قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات.
٣. الجودة: تقديم منتجات ذات مواصفات جيدة تلأئم حاجات الزبون.
٤. المرونة: الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة.
٥. التسليم السريع: أي تسليم المنتجات المطلوبة بالسرعة التي ترضي الزبائن.
٦. الكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
٧. الإبداع التكنولوجي: القدرة على إدخال منتجات، أو ابتكار عمليات جديدة، أو تحسين ما هو موجود منها.
٨. الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

❖ تخطيط الإنتاج

- ✓ استراتيجية العمليات:
 الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم
 الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال، وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى، والاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.
- ✓ استراتيجية المنتج:
 تحديد مجموعة من الأفكار لتطوير منتجات جديدة وتحديد ملامح كل فكرة.
 * قد تأتي هذه الأفكار من مصادر داخلية أو خارجية
- ✓ التنبؤ بالطلب:
 تقدير الكميات المطلوبة من سلعة أو خدمة معينة في فترات مستقبلية اعتمادا على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة.

العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية:

- ١- القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو الحصول على المواد الأولية.
- ٢- توفر القوى العاملة ومهارتها وتكلفتها.
- ٣- النقل ووسائله، ومدى القرب من الموانئ والسكك الحديدية.
- ٤- الأرض وتكلفتها.
- ٥- مدى توفر رأس المال.
- ٦- البنية التحتية العلمية خصوصا للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

ثانيا : إدارة التسويق

- ✓ التسويق:
 عمليات تخطيط وتنفيذ لمفهوم وتسعير وترويج وتوزيع السلع أو الخدمات والأفكار بهدف خلق تبادل يشبع حاجات المستهلكين ويرضي منظمات الأعمال
- ✓ المزيج التسويقي:
 توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها، وتهدف هذه التوليفة إلى إشباع سوق معين أو جزء منه
- ✓ السوق:
 مجموعة من الأفراد أو المنظمات أو كليهما، والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار ولديها القابلية والقدرة والرغبة لشراء هذه المنتجات
- ✓ الحصة السوقية:
 النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من منتج معين قياسا إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتج

❖ المنفعة

مفهومها: قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية.

أنواع المنافع المرتبطة بالسلع أو الخدمات:

أسئلة محلولة مبادئ الإدارة / استاذ المقرر د/ حسان الغربي / إعداد أبو آيه - العقيلي ١٤٣٨/١٤٣٧ ص ٤٤

- ١ المنفعة الشكالية: التي تتحقق جراء تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة.
- ٢ المنفعة المكانية: التي تتحقق جراء نقل المنتج إلى أماكن تواجد الزبائن.
- ٣ المنفعة الزمانية: التي تتحقق عند جعل المنتج متوفرا في وقت حاجة الزبون إليه.
- ٤ منفعة التملك (الحيازية): التي تتحقق نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بواسطة أساليب البيع المختلفة.

❖ استراتيجية التسويق

مفهومها: خطة هدفها خلق التكامل والتنسيق في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج، بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها.

السوق المستهدف: مجموعة أفراد أو منظمات أو الاثنيين معا ، والذي تسعى المنظمة لتطوير وإدامة مزيج تسويقي مناسب له.

غالبا ما يستخدم مديرو التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدف، وهما:

مدخل السوق الموحد: اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم، وبالتالي تستطيع المنظمة تلبية هذه الاحتياجات بمزيج تسويقي موحد.

مدخل تجزئة السوق: وهنا تقوم المنظمة بتقسيم السوق الكلية إلى مجاميع أفراد أو منظمات تتقاسم واحدة أو أكثر من خصائص مشتركة، ويسمى هذا جزء (قسم) من السوق

❖ عناصر المزيج التسويقي

١-المنتج

- ✓ مفهومه: كل شيء يُقتنى بمقابل، ويتضمن خصائص ملموسة أو غير ملموسة، ويشتمل على منافع متوقعة.
- ✓ السلعة: كيان مادي ملموس.
- ✓ الخدمة: تفاعل اجتماعي يمثل نتيجة تطبيق لجهود إنسانية أو ميكانيكية على إنسان أو شيء، وهي منتجات غير ملموسة

٢-التسعير

مفهوم السعر: هو المبلغ المالي الي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين، وفي ظروف محددة.

أهداف التسعير:

١. الربح: فاستمرار وجود المنظمة مرتبط بقدرتها على توليد الأرباح وخاصة على المدى البعيد، حيث يتم تحقيق الربح من خلال تغطية التكاليف الكلية للمنظمة وتحديد هامش ربح مناسب.
٢. حجم المبيعات والحصة السوقية: وقد يكون ذلك بتخفيض هامش الربح في الوحدة الواحدة.
٣. المنافسة: فلا بد من مراعاة قوة المنافسين وعددهم واستراتيجياتهم عند تحديد الأسعار.
٤. الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة: فيجب إقناع المستهلك بأن المنتج ذو سعر مناسب وبنفس الوقت ذي جودة عالية.
٥. الموقع في السوق: حيث يحدد السعر عادة موقف منظمة الأعمال في السوق، مثل اتباع استراتيجية القيادة في السعر

٣-التوزيع

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

الوسطاء وقنوات التوزيع:

الوسيط: شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج.

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

استراتيجيات التوزيع:

١. التوزيع الكثيف أو الشامل: استراتيجية تعتمد توزيع المنتج بأكثر ما يمكن من قنوات توزيعية وبصورة شمولية.
٢. التوزيع الحصري: حصر توزيع المنتجات وحقوق بيعها بعدد محدود من تجار الجملة والتجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة.
٣. التوزيع الانتقائي: اختيار عدد قليل من تجار الجملة أو التجزئة الذين يعطون عناية كبيرة للمنتجات

٤-الترويج

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

أسئلة محلولة مبادئ الإدارة استاذ المقرر د/ حسان الغربي إعداد أبو آيه -العقيلي ١٤٣٧/١٤٣٨ ص ٤٥

المزيج الترويجي: توليفة من الطرق والأساليب التي تستخدم لترويج المنتج.

عناصر المزيج الترويجي:

١. الإعلان: وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور أو شرائح من المجتمع حول المنتج.
٢. رجال (مندوبو) البيع: أشخاص متخصصون يقومون بالاتصال الشخصي مع المستهلك، وتكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه باقتناء المنتج.
٣. الهدايا الترويجية (تنشيط المبيعات): وسيلة ترويجية تحتوى على قائمة كبيرة من الأنشطة التي تنصب على جلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة. ومن هذه الأنشطة التنزيلات، والعينات المجانية، والكوبونات، والسحوبات المجانية، ...
٤. العلاقات العامة والدعاية: **فالعلاقات العامة** نشاط يتم بواسطته استخدام كافة وسائل الاتصال والترويج للمنظمة ككل، لذلك لا يرتبط بشكل مباشر بعمليات البيع. و**الدعاية** أداة ترويجية تقدم من خلالها المنظمة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية

ثالثا : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية.
 رأس المال البشري: القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعارف وأفكار وطاقمة والتزام لهذه الموارد في الوظائف التي يشغلونها.
 تحليل الوظيفة: هو أساس تخطيط الموارد البشرية، الذي يشير إلى جمع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسة والصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة، ونوعية الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.
 وصف الوظيفة: ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة معينة.

التدريب والتطوير وتقييم الأداء

التدريب: استخدام خبرة ما لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين.

يعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين، وهما:

- ✓ **توجهات العاملين:** تأقلم العاملين الجدد من الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.
- ✓ **التطبع الاجتماعي:** عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق توجه المنظمة.

رابعا : الإدارة المالية والمحاسبية

مفهوم المحاسبة والمعلومات المحاسبية:

- ✓ **المحاسبة:**
- النظام المسؤول عن جمع وتحليل وتفسير وبتث المعلومات المالية
- ✓ **مسك السجلات:**
- تسجيل التبادلات والمعاملات المالية في سجلات محاسبية خاصة
- ✓ **نظام المعلومات المحاسبي:**
- إجراءات منظمة لتشخيص وقياس وتسجيل وحفظ المعلومات المالية، لكي تستخدم في الكشوفات المحاسبية وتقارير الإدارة