



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



أسئلة عامة بالإدارة مفيد لجميع التخصصات الإدارية

الأسئلة:

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- التنظيمات 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.

. 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 يغنى عن أنواع التنظيم الأخرى.

د- يغنى عن أنواع التنظيم الأخرى.

١٥ . 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.

. 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.

١٩ . 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)

٢٠ . من مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية ظهور علم جديد يسمى:

أ- علم النفس الصناعي.

ب - علم الاجتماع.

ج- بحوث العمليات.

د- التنمية الاقتصادية.

. يعتبر دستور اتشاو شاهد على الحضارة:

أ- المصرية.

ب - الصينية.

ج- اليونانية.

د- الرومانية.

٢٢ . ظهر مبدأ تفويض السلطة من خلال الحضارة:

أ- المصرية.

ب - الصينية.

ج- اليونانية.

د- الرومانية.

٢٣ . تضم المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية في الإدارة عدة مدارس عددها:

أ- ٢ .

ب - ٣ .

ج- ٤ .

د- ٥ .



٢٤ . من ايجابيات 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.

٢٥ . ركز هنري فايول رائد نظرية شمولية الإدارة على ثلاثة موضوعات في كتابه من ضمنها:

- أ- الجودة الشاملة.
- ب - الصفات الإدارية والتدريب.**
- ج- الثقافة التنظيمية.
- د- (أ) و (ج)

٢٦ . من ايجابيات 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)

٢٧ . من خصائص النظام البيروقراطي خاصة المكتب، ويقصد بها:

- أ- توفير مكتب لكل موظف.
- ب - تغيير المكتب بصورة منتظمة.
- ج- مناسبة المكتب لطبيعة المنصب.
- د- لا شيء مما سبق.**



٢٨ . من سلبيات نظرية البيروقراطية:

أ- المركزية.

ب - اللامركزية.

ج- الرسمية.

د- المبالغة في الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

. من ضمن العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية:

أ- زيادة قوة حركات ونقابات العمال.

ب - زيادة ثقافة العمال.

ج- ازدياد حجم المنظمات.

د- جميع ما سبق.

٣٠ . من سلبيات نظرية العلاقات الإنسانية:

أ- التركيز على التنظيم الرسمي.

ب - التركيز على التنظيم غير الرسمي.

ج- اهتمت بالعنصر البشرى وأهمت العناصر الأخرى للتنظيم.

د- (ب) و (ج)

٣١ . وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة يعبر عنها بنظرية:

X - أ

ب - Y

ج - XY

د- لا شيء مما سبق.

٣٢- أنها: XY. من ايجابيات نظرية

أ- الموضوعية في التحليل.

ب - خاتمة النظريات الإدارية.

ج- قدمت أول تحليل مقارن بين مدرستين.

د- لا شيء مما سبق.

٣٣ . المدرسة السلوكية هي دراسة للسلوك الإنساني في محيط:

أ- المجتمع الدولي.

ب - المجتمع المحلي.

ج- العمل.

د- لا شيء مما سبق.

٣٤ . من ايجابيات المدرسة السلوكية:

أ- الشمولية.

ب - التركيز الشديد على اثر البيئة.

ج- (أ) و (ب)

د- لا شيء مما سبق.

٣٥ . النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة هو نظام:

أ- مفتوح.

ب - مغلق.

ج- شبه مفتوح.

د- شبه مغلق.

٣٦ . تتمثل مخرجات المنظمة في:

أ- الموارد المادية المتاحة.

ب - الموارد البشرية المتاحة.

ج- المنتجات.

د- العمليات

٣٧ . استمرارية حركة النظام المفتوح في الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات يطلق

عليها خاصية:

أ- التمايز.

ب - الشمولية.

ج- الاستقرار والتكيف.

د- التوازن الحركي.

٣٨ . 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.

٣٩ . من ضمن خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة:

أ- عقيدة الفكر والأصل.

ب - المرونة.

ج- العمومية والشمول.

د- جميع ما سبق.

٤٠ . في الإسلام يحفز السلوك الإداري من خلال:

أ- ضمير الإنسان وقيمه.

ب - الحوافز المادية والمعنوية.

ج- (أ) و (ب)

د- لا شيء مما سبق.

٤١ . 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.

٤٢ . من ضمن أسباب فصل الملكية عن الإدارة:

أ- ازدياد حجم الأسواق.

ب - الاعتماد على التخصص.

ج- ظهور الشركات الفردية.

د- (أ) و (ب)

٤٣ . 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.

٤٤ . البوادر الخاصة بمشروع السعودة هي بوادر:

أ- ايجابية.

ب - سلبية.

ج- غير معروفة.

د- لا شيء مما سبق



٤٥ . تتم عملية السعودة من خلال:

أ- التوظيف.

ب - التدريب.

ج- (أ) و (ب)

د- الرقابة.

٤٦ . من مصادر التوظيف الخارجي:

أ- الجامعات.

ب - مكاتب التوظيف الحكومية.

ج- مكاتب التوظيف الخاصة.

د- جميع ما سبق.

٤٧ . 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.

٤٨ . 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)

٤٩ . عدد مستوى الحاجات في سلم ماسلو هو:

أ- ٢ .

ب - ٣ .

ج- ٤ .

د- لا شيء مما سبق.



٥٠ . الحاجة غير المشبعة في المجتمع السعودي هي الحاجة إلى:

أ- الطعام والشراب.

ب - الأمن.

ج- التقدير.

د- الانتماء.

٥١ . 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.

٥٢ . هناك تباين في العادات والتقاليد بين المجتمع السعودي والغربي مثل:

أ- التعريف بالاسم.

ب - الأسئلة الشخصية.

ج- المسافة بين المتحدثين.

د- جميع ما سبق.

٩- الموروث الثقافي في السعودية يدعو إلى:

أ- التجديد.

ب - الابتكار.

ج- عدم التجديد والابتكار.

د- لا شيء مما سبق.

٥٣ . غالبا ما تؤدي المنافسة في السعودية إلى:

أ- التقدم.

ب - الازدهار.

ج- الصراع.

د- لا شيء مما سبق.



٥٤ . في السعودية لا توجد مشكلات خاصة بالبيئة الخارجية:

أ- المادية.

ب - المعنوية.

ج- الثقافية

د- لا شيء مما سبق.

٥٥ . تؤدي المركزية إلى زيادة درجة:

أ- المشاركة.

ب - الرسمية.

ج- الابتكار.

د- لا شيء مما سبق.

٥٦ . إجبار الموظف على اخذ إجازة سنوية سيدعم:

أ- الحد من الوساطة.

ب - رفع مستوى التأهيل.

ج- اللامركزية.

د- القابلية للتغيير.

٥٧ . توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار سيحل مشكلة:

أ- المركزية.

ب - الرسمية.

ج- الروتين.

د- لا شيء مما سبق.

٥٨ . العامل الأكثر تقبلاً للأوامر هو:

أ- السعودي.

ب - الأمريكي.

ج- الياباني.

د- لا شيء مما سبق.

٥٩ . العامل الذي لا يتقبل العمل المهني على الإطلاق هو:

أ- السعودي.

ب - الأمريكي.

ج- الياباني.

د- لا شيء مما سبق.

(صح) ٦١ . إن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة

(صح) ٦١ . بقاء المشروعات ونموها يعتمدان بالأساس على تحقيق الأهداف المنشودة

(خطأ) ٦٢ . الإدارة العلمية ليست معياراً مؤثراً في رقي الأمم وتقدمها في هذا العصر

(صح) ٦٣ . الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين

(خطأ) ٦٤ . تعتبر الإدارة إدارة فردية تطبق على الأفراد دون الجماعة

(صح) ٦٥ . إن الإدارة إدارة جماعية تطبق على الجماعة وليس الفرد

(صح) ٦٦ . لا بد أن تكون للإدارة هدف محدد تعمل على تحقيقه

(خطأ) ٦٧ . الإدارة لا تقوم على تحقيق منفعة اجتماعية وهدف معين

(خطأ) ٦٨ . تعتبر الرقابة هي الوظيفة الأولى في العملية الإدارية

(صح) ٦٩ . التخطيط هو التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته



٧٠ . يمكننا أن نعرف التخطيط بأنه:

أ-تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.

ب -التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي.

ج-التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.

د-كل ما ذكر صحيح.

٧١ . الاستعدادات والرؤى المستقبلية في العملية الإدارية تعرف ب :

ا-وظيفة التنظيم.

ب -وظيفة التوجيه.

ج-وظيفة التخطيط.

د-وظيفة الرقابة.

٧٢ . للتخطيط مميزات كثيرة نذكر منها:

أ-يساعد في حل مشكلات المستقبل.

ب -يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها.

ج-الرقابة المستمرة على العمل.

د-أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل.

٧٣ . التنظيم الإداري من أهم الوظائف الإدارية ويعرف بأنه:

أ-نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية.

ب -نظام يقوم التوقعات والخطط المستقبلية.

ج-نظام يساعد في رقابة وتوجيه منظمات الأعمال.

د-كل ما ذكر صحيح.

٧٤ . لكي يكون التنظيم علمي أ ومؤسس أ لابد من إتباع خطوات منها:

ا-تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين.

ب -جمع المعلومات.

ج-وضع الافتراضات.

د-تحديد البدائل والاختيار من بينها.



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

أ- X

ب- Y

ج- XY

د- لا شيء مما سبق.

٢- من اجابيات نظرية XY أنها:

أ- الموضوعية في التحليل.

ب- خاتمة النظريات الإدارية.

ج- قدمت أول تحليل مقارن بين مدرستين.

د- لا شيء مما سبق.

٣- المدرسة السلوكية هي دراسة للسلوك الإنساني في محيط:

أ- المجتمع الدولي.

ب- المجتمع المحلي.

ج- العمل.

د- لا شيء مما سبق.

٤- من اجابيات المدرسة السلوكية:

أ- الشمولية.

ب- التركيز الشديد على اثر البيئة.

ج- (أ) و (ب)

د- لا شيء مما سبق.

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

أ- مفتوح.

ب- مغلق.

ج- شبه مفتوح.

د- شبه مغلق.



٦- تتمثل مخرجات المنظمة في:

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

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

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

٨- 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.

٩- من ضمن خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة:

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

١٠- في الإسلام يحفز السلوك الإداري من خلال:

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

١١- 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.

١٢- من ضمن أسباب فصل الملكية عن الإدارة:

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

١٣- 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.

١٤- البوادر الخاصة بمشروع السعودة هي بوادر:

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

١٥- تتم عملية السعودة من خلال:

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



١٦- من مصادر التوظيف الخارجي:

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

١٧- 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.

١٨- 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)

١٩- عدد مستوى الحاجات في سلم ماسلو هو:

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

٢٠- الحاجة غير المشبعة في المجتمع السعودي هي الحاجة إلى:

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



٢١- 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.

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

- أ- التعريف بالاسم.
- ب- الأسئلة الشخصية.
- ج- المسافة بين المتحدثين.
- د- جميع ما سبق.

٢٣- الموروث الثقافي في السعودية يدعو إلى:

- أ- التجديد.
- ب- الابتكار.
- ج- عدم التجديد والابتكار.
- د- لا شيء مما سبق.

٢٤- غالبا ما تؤدي المنافسة في السعودية إلى:

- أ- التقدم.
- ب- الازدهار.
- ج- الصراع.
- د- لا شيء مما سبق.

٢٥- في السعودية لا توجد مشكلات خاصة بالبيئة الخارجية:

- أ- المادية.
- ب- المعنوية.
- ج- الثقافية.
- د- لا شيء مما سبق.



٢٦- تؤدي المركزية إلى زيادة درجة:

- أ- المشاركة.
- ب- الرسمية.
- ج- الابتكار.
- د- لا شيء مما سبق.

٢٧- إجبار الموظف على اخذ إجازة سنوية سيدعم:

- أ- الحد من الوساطة.
- ب- رفع مستوى التأهيل.
- ج- اللامركزية.
- د- القابلية للتغيير.

٢٨- توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار سيحل مشكلة:

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

٢٩- العامل الأكثر تقبلا للأوامر هو:

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

٣٠- العامل الذي لا يتقبل العمل المهني على الإطلاق هو:

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

س ١ / واحد من الاتي ليس من اسباب زيادة اهتمام المجتمعات المتقدمة بالأدارة؟

ج /ازدياد اليقين

س ٢ / تعتبر المنظمات انظمة ؟

ج / مفتوحة .

س ٣ / اعتبار العامل كالة قابلة للظبط هو انتقاد وجة ل ؟

ج / التنظيم العلمي ج للعمل .

س ٤ / نسمي وضع الاهداف وتحديد الموارد الضرورية لتحقيقها بأنها كيفية ؟

ج / تخطيط.

س ٥ / يرتبط القرار ب ؟

ج / حل مشكلة او تحسين الاداء.

س ٦ / واحد من الاتي ليس من العناصر التي بينها الهيكل التنظيمي ؟

ج / خطط وحدات التنظيم .

س ٧ / نسمي العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز ؟

ج / دافع.

س ٨ / نسمي الحالة التي تكون فيها الرسالة واضحة كل الوضوح ومفهومة تماما ؟

ج / فعالية .

س ٩ / نسمي الحالة التي يكون في الانجاز ادنى من المعايير والاهداف ؟

ج/ انحراف سلبي .

س ١٠ / يتشكل المزيج التسويقي من ؟

ج/ اربعة عناصر .

س ١١ / فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين هو ؟

ج/ الادارة .

س ١٢ / تبدأ الرقابة عندما يقوم المدير بـ ؟

ج/ تحديد معايير الأداء والأهداف .

س ١٣ / من خصائص الفرد حسب نظرية X أنه ؟

ج/ لا يحب المبادرة .

س ١٤ / واحدة من الآتي ليست من ميزات مديرو الإدارة العليا ؟

ج/ يهتمون خاصة بالبيئة الداخلية أكثر من غيرهم .

س ١٥ / تتميز المنظمات الحكومية بكونها ؟

ج/تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها .

س ١٦ /مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا هو ؟

ج/رقابة .

س ١٧ /رفض قبول الرشوة سلوك أخلاقي وينتج عن ؟

ج/ أخلاقيات الأعمال .

س ١٨ / تحديد الأهداف والمعايير من مهام ؟

ج/التخطيط .

س ١٩ / يوجد الاتصال في الإدارة ؟

ج/ في كل مراحل العملية الإدارية .

س ٢٠ /واحد من الأتي ليس من أنواعالاتصال حسب نوع الرسالة ؟

ج/صاعد .

س ٢١ / تعتبر المنظمة ذات كفاءة عندما تحقق ؟



ج/الاستخدام الأمثل للموارد .

س ١) اختر الإجابة الصحيحة:

١: فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين هو:

الإدارة

ب- تنظيم

ج- تخطيط

د- توجيه

٢: تبدأ الرقابة عندما يقوم المدير بـ :

أقياس الأداء الحالي

ب- تحديد معايير الأداء والأهداف

ج- المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط

د- اتخاذ إجراءات تصحيحية

٣: من خصائص الفرد حسب نظرية X أنه :

أ يحب العمل

ب- يتحمل المسؤولية

ج- متعاون

د- لا يحب المبادرة



٤ : واحدة من الآتي ليست من ميزات مديرو الإدارة العليا:

أ- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة

ب- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة

ج- يعملون دائما على المدى البعيد

د- يهتمون خاصة بالبيئة الداخلية أكثر من غيرهم

٥ : تتميز المنظمات الحكومية بكونها :

أ- تتميز بعضوية أكثر من دولة فيها

ب- تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها

ج- تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية

د- تسعى لتحقيق الربح

٦ : مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا هو :

أ- رقابة

ب- تخطيط

ج- توجيه

د- إشراف

٧ - رفض قبول الرشوة سلوك أخلاقي وينتج عن :

أ- تحديد المسؤوليات

ب- أخلاقيات الأعمال

ج- قناعات فردية

د- تضارب المصالح

٨- تحديد الأهداف والمعايير من مهام:

أ- الرقابة

ب- التنظيم

ج- التخطيط

د- التوجيه

٩- يوجد الاتصال في الإدارة:

أثناء تنفيذ الخطة فقط

ب- في كل مراحل العملية الإدارية

ج- عند التقييم فقط

د- في مرحلة التخطيط فقط

١٠- واحد من الأتي ليس من أنواع الاتصال حسب نوع الرسالة:

أ- شفوي

ب- مكتوب

ج- غير لفظي

د- صاعد

١١- تعتبر المنظمة ذات كفاءة عندما تحقق:

أهدافها بدرجة عالية

ب- الاستخدام الأمثل للموارد

بمشاريعها

ج- استقطاب اكبر عدد من العاملين

قبول الرشوة سلوك لا أخلاقي وينتج عن :

أ- المساس بثقة الزبون

ب- التمييز

ج- الإساءة في استعمال الموارد

د- تضارب المصالح

- تعبر رسالة المنظمة عن:

أ- سبب تواجد المنظمة

ب- الوسائل الضرورية لنشاط المنظمة

ج- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

١٠- تحدد الأهداف التشغيلية للمنظمة في إطار:

أ- الأهداف البعيدة المدى

ب- الأهداف الإستراتيجية

ج- الأهداف التكتيكية

د- الأهداف المتوسطة المدى

١١- العولمة هي ظاهرة تزايد التداخلات والارتباطات الشبكية بين مختلف عناصر

أ- الاقتصاد العالمي

ب- البيئة الداخلية للمنظمة

ج- البيئة الخارجية للمنظمة

د- البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة

٨ - قبول الرشوة سلوك لا أخلاقي وينتج عن :

أ- المساس بثقة الزبون

ب- التمييز

ج- الإساءة في استعمال الموارد

د- تضارب المصالح

- أي من الباحثين المدرجة أسماؤهم أدناه يعتبر معارضا لتبني دورا اجتماعيا لمنظمات الأعمال:

أ- Davis

ب- Friedman

ج- Samuelson

د- Carrol

س (١) اختر الإجابة الصحيحة:

١: فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين هو:

أ- الإدارة

٢: تبدأ الرقابة عندما يقوم المدير بـ :

ب- تحديد معايير الأداء والأهداف

٣: من خصائص الفرد حسب نظرية X أنه :

د- لا يحب المبادرة

٤: واحدة من الآتي ليست من ميزات مديرو الإدارة العليا:

د- يهتمون خاصة بالبيئة الداخلية أكثر من غيرهم



٥ : تتميز المنظمات الحكومية بكونها :

ب- تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها

٦ : مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا هو :

أ- رقابة

٧ - رفض قبول الرشوة سلوك أخلاقي وينتج عن :

ب- أخلاقيات الأعمال

٨- تحديد الأهداف والمعايير من مهام:

ج- التخطيط

٩- يوجد الاتصال في الإدارة:

ب- في كل مراحل العملية الإدارية

١٠- واحد من الآتي ليس من أنواع الاتصال حسب نوع الرسالة:

د- صاعد

١١- تعتبر المنظمة ذات كفاءة عندما تحقق:

ب- الاستخدام الأمثل للموارد

١- ما هي خصائص الأهداف ؟

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق
- أن تغطي المجالات الرئيسية للعمل
- أن تثير التحدي ولكن يمكن تحقيقها
- أن تكون محددة بفترة زمنية للإنجاز
- أن ترتبط بالمكافآت

٢- ما مفهوم الإدارة بالأهداف ؟ وكيفية استخدامها ؟

- (هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل من الأقسام والبرامج والأفراد وتعتبر دليل عمل).
- تستخدم الأهداف المحددة للرقابة على الأداء والانجاز

٣- ما هي مراحل أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

- ١- وضع الأهداف وتتم بشكل مشترك بين الإدارة والعاملين.
- ٢- تطوير خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- ٣- مراجعة التقدم الحاصل وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات عن ما هو مخطط.
- ٤- تقييم الأداء الكلي حيث يتم تقييم مدى انجاز الأهداف بأجمعها للأقسام والأفراد والمجموعات، حيث يتم تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح أو الفشل في مجال انجاز الأهداف.

٤- ما هي أنواع الخطط ؟



1-حسب مستوى الشمولية يوجد:

الخطة الإستراتيجية ، والخطة التكتيكية ، والخطة التشغيلية.

2-حسب المدى الزمني

-الخطة بعيدة المدى وهي التي تغطي ثلاث سنوات فأكثر، وتتعلق بالمنظمة ككل وتكون الإدارة العليا مسؤولة عنها
-الخطة متوسطة المدى وهي تغطي فترة زمنية من أكثر من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام، وتكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذه الخطط والتي تركز على أنشطة التخطيط في مجالات تحسين الإنتاجية والربحية
-الخطة قصيرة المدى والتي تغطي فترة زمنية أقل من عام، وتتعلق بالأنشطة اليومية

أنواع أخرى من الخطط

1-الخطة الموقفية

وهي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة عند ظهور ظروف لم تؤخذ في الحسبان.

2-خطة لأحداث طارئة

وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة أو تجنب ضرر محتمل، كوضع خطة بمناسبة دورة أولمبية رياضية.

3-خطة طوارئ

وهي خطة تعد لمواجهة أحداث طارئة وخطيرة مثل خطة مواجهة حريق أو سرقة

5- ما هي أدوات وأساليب التخطيط ؟

1-التنبؤ

وهو عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، مثل التنبؤ بالطلب على المنتجات والتنبؤ الاقتصادي.

2-كتابة السيناريوهات

• هو أسلوب يأخذ في الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة
• أي ما هي البدائل أو الخطط المحتملة عند حدوث حدث محدد، مثل كيف ستتصرف الدول النفطية عند نزوب النفط، حيث يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة.

3-المقارنات المرجعية

• تقوم على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة
• أي البحث عن الأفضل في مجال التخصص والمقارنة معه
• المقارنات المرجعية تساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المتميزة منها

6- ما هو مفهوم الرقابة ؟

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة وعند وجود انحرافات يتم تحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية

7- ما هي العملية الرقابية ؟

• هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة
• العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

8- ما الغرض من الرقابة ؟

1-التكيف مع التغيرات البيئية من خلال استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة

2-تقليل تراكم الأخطاء من خلال معالجة الأخطاء أولاً بأول



- 3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي، فالرقابة تساهم في فهم هذا التعقيد والتعامل معه
- 4- تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسبة التالف

9- ما هي مراحل العملية الرقابية ؟

1- تحديد الأهداف والمعايير،

فالخطط تشمل أهداف ولايد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية
المعيار هو رقم محدد كميًا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها
قد يكون المعيار للمخرجات وهو قياس النتائج للمخرجات في إطار كمي أو نوعي أو زمني أو بالتكلفة
كما قد يكون المعيار للمدخلات ويقصد به قياس جهد العمل الداخل في أداء المهام أو العمليات.

2- قياس الأداء الفعلي

وهي قياس ما حدث فعلا من مهام أو أنشطة للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات.

3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

حيث يتم مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مرجو تحقيقه لتحديد الانحرافات

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

حيث يتوجب تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة

((مفهوم الإدارة بالاستثناء : هو عبارة عن ممارسة إدارية يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو الأنشطة ذات المشاكل.))

10- ما هي أنواع الرقابة ؟

أنواع الرقابة

1- تنقسم الرقابة حسب المستوى إلى:

- الرقابة الإستراتيجية وهي التي تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة و أقسامها الرئيسية ووظائفها
- الرقابة الهيكلية وهي التي تهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها وصولا إلى غاياتها
- الرقابة المالية وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة
- رقابة العمليات وتهتم بعمليات تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات

2- تنقسم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

- الرقابة قبل الإنجاز وتسمى الرقابة القبليّة لأنها تتم قبل البدء في التنفيذ وتسعى لتجنب الانحرافات قبل وقوعها فهي رقابة وقائية
كفحص المواد الأولية وفحص العاملين
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ وهي التي تركز على ما يحدث أثناء التنفيذ والإنجاز كالرقابة الذاتية من جانب الأفراد وإدارة الجودة الشاملة
- الرقابة بعد التنفيذ وهي التي تركز على رقابة المخرجات بعد انتهائه كفحص جودة المنتجات النهائية وتحليل آراء العملاء



3-تنقسم الرقابة حسب المصدر إلى:

- **الرقابة الداخلية** حيث يمارس العاملون ومجموعات العمل داخل المنظمة الرقابة الداخلية على أنفسهم
- **الرقابة الخارجية** حيث يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين
- يمكن أن تكون الرقابة في المنظمة مزيجا من كلا النوعين السابقين

4-تنقسم الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة إلى:

- **الرقيب الداخلي** وهو عبارة عن فرد أو جهة في إطار النظام الرقابي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة
- **الرقيب الخارجي** وهو عبارة عن فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون
- من أمثلة الرقيب الخارجي الرقابة على القوائم المالية من جانب الشركات المتخصصة

5-تنقسم الرقابة حسب المجال إلى:

- **الرقابة على الموارد المادية** وهي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون والتجهيزات المادية
- **الرقابة على الموارد البشرية** وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور
- **الرقابة على الموارد المعلوماتية** وتشمل الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمات الأعمال
- **الرقابة على الموارد المالية** وتشمل الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الغير

11 ما هو نظام الرقابة الفعال ؟

الهدف الأساسي لنظام الرقابة هو مساعدة المديرين في تأكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة

12 ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال ؟

- 1- **التكامل** أي أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط ، ويعتبر جعل الرقابة جزءا أساسيا من التخطيط أفضل الطرق لخلق هذا التكامل
- 2- **المرونة** ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال
- 3- **الدقة** أي أنه يجب اتخاذ القرارات على أساس معلومات دقيقة لتكون صائبة
- 4- **التوقيت** ويعني أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها
- 5- **الموضوعية** فالنظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية محددة أفضل من الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كليا.

13 ما هي مؤشرات ضعف النظام الرقابي ؟

مؤشرات ضعف النظام الرقابي

- 1- كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال
- 2- عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم
- 3- كثرة توقف وتعطل المكائن والأفراد بسبب نقص الخامات والكفاءة الإدارية
- 4- كثرة العمل الورقي بسبب تعقد الإجراءات وتضارب وازدواج الأدوار
- 5- كثرة التالف وإعادة التشغيل
- 6- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية
- 7- دفع غرامات ومعالجة قضايا مرفوعة ضد المنظمة

14 ما كيفية مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها ؟

كثيرا ما يواجه النظام الرقابي مقاومة من العاملين خاصة عندما توجد تعديلات للنظام.



وتتمثل أهم أسباب المقاومة فيما يلي

1- الرقابة المبالغ فيها

وتحدث عندما يكون نظام الرقابة مركزا على جميع التفاصيل حيث يصبح مزعجا للعاملين، حيث يجب أن يركز النظام على النقاط الحرجة (الأساسية) في العمل.

2- التركيز غير المناسب

وتحدث عندما يكون النظام مركزا على المعايير الكمية دون تحليلها أو تفسيرها

3- مكافأة غير الكفاءة

ويحدث عندما يتم مكافأة البعض اعتمادا على المعايير الكمية دون تحليل أسبابها، حيث يعتبر ذلك غير موضوعيا

4- المحاسبة المبالغ فيها

وتحدث عندما يتم محاسبة العاملين على أدائه بشكل مبالغ فيه، حيث يجب مشاركة العاملين في العملية التخطيطية والرقابية وتطوير العملية الرقابية بشكل مستمر

15- ما هو مفهوم القرار ؟

القرار يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين

16- ما هي أركان القرار ؟

1. وجود بدائل متاحة، عندما لا يوجد بدائل فلا يوجد قرار
2. حرية الاختيار، إذا لم تتوافر الحرية وكنا مجبرين على بديل معين فلا يوجد قرار
3. وجود هدف، فورا كل قرار هدف نسعى لتحقيقه

17- ما طرق حل المشكلة وصنع واتخاذ القرار ؟

- تسعى الإدارة لحل المشكلات بهدف تحسين الوضع القائم وتطويره
- ويعني حل المشكلة تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب لحلها.

• **صنع القرار** يعني مجموعة الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل

- **تعني عملية اتخاذ القرار** الأنشطة التي تنصب على اختيار أفضل البدائل وتنفيذه ثم تقييمه
- **بينما تعني عملية صنع واتخاذ القرار** مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ
- هذا يعني أن عملية صنع القرار تتضمن تحديد الموقف (المشكلة) وجمع المعلومات وتطوير وتقييم البدائل
- **أما اتخاذ القرار** فيتضمن اختيار البديل المناسب وتنفيذ الحل المختار والتغذية العكسية (جمع المعلومات حول التنفيذ) وإقرار التنفيذ أو إجراء تصحيحات

18- ما هي مراحل صناعة واتخاذ القرار ؟

1- مرحلة إدراك متطلبات القرار

يواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما يواجه مشكلة أو فرصة، فالمشكلة موقف تفشل فيه المنظمة في تحقيق أهدافها أو أن أدائها غير مرضي، أما الفرصة فهي موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمته كامنة تتجاوز الأهداف الحالية.

أهم الأخطاء الشائعة المرتبطة بمرحلة إدراك متطلبات القرار

- 1- تعريف المشكلة بشكل واسع أو ضيق
- 2- التركيز على الأعراض وليس الأسباب
- 3- اختبار المشكلة أو الفرصة الخطأ



2-مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

ويقصد بها تحديد أسباب المشكلة وذلك عن طريق جمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بدقة

3-مرحلة تطوير البدائل

حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها
• من أسباب فشل قرارات المنظمة البحث عن بدائل محدودة وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب

4-تقييم البدائل

تجري عملية تقييم البدائل بهدف تحديد أي البدائل أفضل لحل المشكلة
من الاعتبارات الواجب مراعاتها لتقييم البدائل:

- ✓المنفعة والفوائد
- ✓التكاليف والآثار الجانبية عند التنفيذ
- ✓مدى القبول من المهتمين بالأمر
- ✓الجوانب الأخلاقية والاجتماعية

5-اختيار البديل المناسب

حيث يتم استبعاد بدائل ثم اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء المعايير الموضوعية عند المقارنة

6-تنفيذ البديل المختار

حيث يتم ترجمة البديل الذي تم اختياره إلى أفعال من أجل التوصل للنتائج المرغوبة

7-التقييم والتغذية العكسية

حيث يتم جمع المعلومات عن آثار ونتائج البديل المختار وتحليلها ومقارنتها بالنتائج المستهدفة وإجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر ذلك

19- ما هي أنواع القرارات ؟

- 1-القرارات المبرمجة وهي التي تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرات سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية
- 2-القرارات غير المبرمجة وهي التي تحتاج إلى حلول خاصة تكون لمشاكل غير مألوفة أو غامضة أو ذات مخاطرة عالية.

20- ما هي مصادر التعقيد المتعلقة بعملية صنع واتخاذ القرار ؟

- 1-تعدد المعايير المعتمدة في صنع القرار
- 2-عدم وضوح كثير من العناصر المتعلقة بالبدائل التي يتم تطويرها
- 3-حالات المخاطرة وعدم التأكد
- 4-المضمون بعيد المدى للقرار
- 5-تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صنع القرار
- 6-اختلاف قيم وطموحات متخذ القرار
- 7-النتائج غير المتوقعة

21- ما هي ظروف اتخاذ القرار ؟

1-التأكد التام

ويقصد بها توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذلك عن ظروف التشغيل والأسعار والقيود الخيارات والعوائد

2-المخاطرة

ويقصد بها وضوح هدف القرار ولكن لا تتوفر المعلومات بشكل كامل خاصة عن البدائل والتوقعات المستقبلية

3-عدم التأكد

ويقصد بها وجود حالة نقص كبير في المعلومات عن البدائل والتوقعات المستقبلية ولكن تكون الأهداف واضحة



-4 الإبهام) الغموض التام)

حيث يتسم الأمر بعدم الوضوح للتام للأهداف والبدائل وعدم توافر للمعلومات.

- 22 كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة ؟

- في الماضي كان المديرون ينفردون باتخاذ القرارات بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد
- الآن تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في صنع القرار بسبب ضخامة المنظمات وزيادة حدة المنافسة ومطالبه العاملين بذلك
- تبين وجود فوائد ايجابية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث الحماس للتنفيذ والفهم الجيد والالتزام
- اعتمدت التجربة اليابانية على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار حيث تغلب الأفكار الإيجابية كما يمكن رؤية المشكلة من جوانب متعددة .

- 23 ما هو أسلوب المدير في المشاركة في صنع القرار ؟

توجد عدة مستويات للمشاركة تتضح فيما يلي:

- 1- يقرر المدير بنفسه ويعلن القرار للمجموعة، ويستخدم خبراته لتجميع المعلومات) الأوتوقراطية أو السلطوية)
- 2- حيث يستشير بعض الأفراد ويستمع لمقترحاتهم ثم يتخذ القرار
- 3- حيث يستشير المجموعة بعد عرض المشكلة عليهم في اجتماع ويسمع اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار
- 4- حيث يقوم المدير بعرض المشكلة على المجموعة ويتشارك معها في مناقشاتها واقتراحاتها للتوصل اتفاق على حل للمشكلة دون أن يكون لرأيه تأثير على آراء الآخرين
- 5- حيث يسمح المدير للمجموعة بمناقشة الأمر واتخاذ القرار المناسب وهنا تقوم المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلها (الديمقراطية المطلقة)

- 24 ما مزايا وعيوب القرار الجماعي ؟

مزايا القرار الجماعي:

- 1- توافر كمية كبيرة من المعلومات والخبرات ذات العلاقة بالمشكلة
- 2- زيادة فهم المجموعة للقرار وقبوله
- 3- التزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق

عيوب القرار الجماعي

- 1- الضغوط التي تحدث داخل المجموعة لاتخاذ القرار
- 2- سيطرة فئة محدودة على القرار
- 3- الزج بأفراد في الجماعة بهدف توجيه القرار باتجاه معين
- 4- حاجة القرار لفترة زمنية طويلة

- 25 ما هي المعرفة ودورها في القرارات ؟

- ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها في منظمات الأعمال
- إدارة المعرفة هي تطوير أدوات ونظم وثقافة لتحسين عملية خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها في منظمات الأعمال.
- العاملين المعرفيين هم تجسيد لرأس المال الفكري للمنظمات ويمثلون موارد نادرة تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزات تنافسية كبيرة.

- 26 ما هي أخلاقيات القرار ؟

عند اتخاذ القرار يجب أن تراعى حدوده الأخلاقية، لذا يحاول المديرون التأكد من أن القرار سليم من الناحية الأخلاقية، وتمثل أهم المعايير الأخلاقية فيما يلي:

- 1- المنفعة المتحققة للقرار لأصحاب المصالح كافة
- 2- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ



- 3- العدالة أي مدى تطابق القرار مع ركائز العدالة
4- الاختصاص، أي هل القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا؟

– 27 ما هي أساسيات التنظيم ؟

1- السلطة:

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة

تتسم السلطة بثلاثة خصائص هي:

- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد
- السلطة يجب أن تكون مقبولة من الأفراد
- السلطة تتدفق رأسيا باتجاه المستويات الدنيا

2-المسؤولية

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة معينة والمسؤولية يجب أن تكافئ السلطة

3-المساءلة

هي حقيقة كون الأفراد لديهم سلطات ومسؤوليات ومعرضين لتقديم تقارير تبرر النتائج التي توصلوا إليها والتصرفات التي قاموا بها

4-التفويض

هو نقل صلاحيات أو سلطات ممنوحة للمديرين إلى مستوى إداري أدنى
-يصبح الشخص الذي قام المدير بتفويضه مسؤولا أمام المدير عن أداء المهام المفوضة إليه
-يظل المدير مسؤولا عن أداء المهام التي قام بتفويضها أمام إدارة المنظمة

5-نطاق الإشراف

يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد
✓عندما يكون عدد العاملين الذين يشرف عليهم الرئيس كبيرا يسمى نطاق الإشراف واسعا ويناسب المرؤوسين الذين يؤدون أعمالا ثابتة روتينية ومتكررة ومتركزين في مكان واحد

– 28 ما تعريف القيادة ؟

القيادة هي عمليات التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وانجازا للمهام المطلوبة منهم

– 29 ما تعريف القائد ؟

القائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون إكراه وجعلهم قابليين لقيادته

– 30 ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

الإدارة أوسع نطاقا من القيادة لأنها تركز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية، لذا فالمدير مفكر ذو توجه عقلائي ويقدم النصح ومثابر وجاد وواقعي وتحليلي ومنظم ومحترس في اتخاذ القرارات وملتزم بالقوانين

القيادة تركز على الجوانب السلوكية بشكل كبير، لذا فالقائد ملهم ذو توجه عاطفي ومتحمس وقادر على الابتكار وإثارة الحماس ومبدع ومبادر للتغيير و ذو خيال واسع



– 31 ماذا يقصد بالتأثير ؟

- هو محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:
1. **الاستشارة** : وتعني دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار
 2. **الإقناع العقلاني** : وهو محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
 3. **المناشدة الإيحائية** : وهي مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
 4. **تكتيكات التحالف** وهي البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
 5. **ممارسة الضغط والتخويف**
 6. **دعم المستويات العليا**
 7. **تبادل المنافع** وذلك عن طريق تقديم منافع في مقابل الحصول على الدعم وإحداث التأثير

– 32 ماذا يقصد بالقوة ؟ وما هي أنواعها ؟

هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيه الموارد لجعلهم ينفذون المطلوب منهم.

أنواع القوة

1- **قوة المنصب** وهي القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات.

ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل هي:

- **قوة المكافأة** وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين كالحوافز
- **القوة الشرعية** أو القانونية وهي القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية المستمدة من الموقع الوظيفي
- **قوة القسر** أو الإكراه هي القوة المستمدة من القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها.

2- **القوة المرتبطة بشخصية المدير** وهي المستمدة من السمات الشخصية الفريدة وللمديرين

وتتضمن قوة الخبرة والقوة المرجعية.

- ✓ **قوة الخبرة** هي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها في منظمات الأعمال
- ✓ **القوة المرجعية** هي القوة الناتجة عن جاذبية شخصية لدى المدير بحيث يدين المرؤوسون له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى إدارته

– 33 ما هي أنواع الأساليب القيادية ؟

1- **أسلوب القيادة الأوتوقراطية**

حيث يقوم القائد بالهيمنة الكاملة على مجالات إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات. لا توجد مشاركة جماعية وتضعف التفاعلات بين الأفراد وتخفض الروح المعنوية للعاملين

2- **أسلوب القيادة غير الموجهة**

وفقا لهذا الأسلوب يعتبر كل فرد قائد حيث لا يتم الاعتماد على قائد واحد وهو يناسب البيئات عالية التخصص والبيئات العلمية أيضا حيث يقوم كل فرد بأداء أفضل ما عنده وبأحسن صيغة ممكنة ولا يحتاج لتوجيه أو متابعة.

3- **أسلوب القيادة الديمقراطية**

حيث يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في انجاز المهام من خلال تقاسم المعلومات والمساهمة في صنع القرار.

– 34 ما هي الاتجاهات الحديثة في القيادة ؟

1- **القيادة الكاريزمية**

فالقائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على الأداء الذي يتجاوز ما هو متوقع من أهم الصفات الكاريزمية للقائد الثقة العالية بالنفس والرؤية المستقبلية والسلوكيات غير المعتادة والتميزة والإيمان بالتغيير والعمل على تحقيقه والحساسية العالية للتغيرات البيئية.



-2 القيادة التبادلية

هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام ونظم الحوافز يهتم القائد بتوضيح الأدوار للمرؤوسين والمهام الموكولة لهم ويضع نظام التحفيز المناسب ويهتم بتعزيز علاقات العمل مع المرؤوسين.
القيادة التبادلية مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية.

-3 القيادة التحويلية

هي القيادة التي لها قدرة كبيرة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة.
من أهم ما يميز هذا النمط القيادي القدرة على إحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق استخدام طرق جديدة لحل مشاكل قديمة وتشجيع المرؤوسين على المناقشة دائما.

-4 القيادة الخدمائية

هي القيادة التي تعمل على تحقيق أهداف العاملين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق أهداف المنظمة.
المهمة الأساسية للقائد الخدمائي هي خدمة الآخرين والمنظمة معا

-5 القيادة النسائية

هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها، حيث تبين أن القيادة النسائية تكون أفضل من القيادة بواسطة الرجال في بعض النواحي منها تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء.
تسمى القيادة النسائية أحيانا بالقيادة التفاعلية وهو الأسلوب القيادي القائم على العمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين

اولاً : اختر الإجابة الصحيحة (سؤال وثلاث إجابات) – (الإجابة الصحيحة مظلله)

– 1 ما معنى الإدارة:

0 الإدارة هي تبادل الآراء والمعلومات بين المدراء والأفراد.

● الإدارة هي مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول.

0 الإدارة عبارة عن مسميات إدارية فقط.

– 2 من وظائف الإدارة:

● التخطيط

0 شخص مسنول

0 الأداء الشامل

– 3 مفهوم الإدارة باختصار هو:

● فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين

0 كفاءة إدارية

0 كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين



– 4 من وظائف الإدارة " الرقابة" وهي التي تتعلق بـ:

o بتحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لانجازها.

o بتحديد المسؤوليات والمهام للأفراد والأقسام.

• **بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.**

– 5 من مستويات المدراء (مدراء الإدارة العليا) وهم مسنونون عن:

• **الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية منها**

o بناء وقيادة فرق العمل.

o الإشراف المباشر على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة إنما يمارسون أعمالاً فنية.

– 6 من ادوار المدير (الأدوار القرارية) وهي التي تتمثل في قدرة المدير على:

o التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو مجموعات أو منظمات لأهداف موضوعه.

• **استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار.**

o التبادل المعلوماتي مع الآخرين , كذلك يقوم بدور الناطق الرسمي باسم المنظمة.

– 7 من هم المسئولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من جانب الإدارة العليا:

• **مدراء الإدارة الوسطى**

o مدراء الإدارة الإشرافية

o مدراء تنفيذيين

– 8 من الأدوار الفرعية للأدوار القرارية دور موزع الموارد ومهمته:

o التفاوض مع الأطراف المتخلفة

o الإبداع وتطوير الأفكار

• **يقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة**

– 9 من مهارة المدير (المهارة الإنسانية) وتتجسد في:

o القدرة على استخدام المعرفة التخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات.

• **العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون من خلال العلاقات الطيبة والتواصل معهم.**

o تتعلق بروية المدير المواقف بشكل شمولي والقدرة على حل المشاكل.

– 10 حاجة المستويات الإدارية للمهارات يجب أن تكون فنية وإنسانية وإدراكية وتتوفر بالإدارة التالية:

• **الإدارة العليا والوسطى والدنيا**

o الإدارة العليا فقط

o الإدارة الدنيا فقط



الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

● الإدارة الدنيا

- 12 حزمة من المهارات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية ، تعريف :-

الإدارة

منظمات الأعمال

● الكفاءة الإدارية

- 13 أبعاد الكفاءة الإدارية هي:

(● الاتصال ، فريق العمل ، إدارة الذات ، القيادة ، التفكير الناقد) المتفتح) ، المهنية

(● المدير العام ، مساعد المدير ، المرؤوسين)

لا يوجد إجابة

- 14 من أبعاد الكفاءة الإدارية (الاتصال) نستطيع أن نعرفها ب:-

تقييم الذات وتقويم السلوك

● إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين من خلال العبارات المكتوبة والشفهية

العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق

- 15 كيان من الأفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة تعريف :-

الإدارة

● المنظمة

الرقابة

- 16 الفاعلية احد المؤشرات لقياس أداء المنظمة وهي مقياس :-

● لمدى تحقيق الأهداف المحددة وتركز على المخرجات

● لحسن استغلال الموارد وتركز على المدخلات

● جميع ما ذكر

- 17 من خصائص المجتمعات المتطورة إداريا:

● احترام الوقت والالتزام به

● احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث

● جميع ما ذكر

- 18 المدرسة الكلاسيكية تظم ثلاث اتجاهات رئيسية هي كالتالي:

(● اتجاه الإدارة العلمية ، اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية ، اتجاه البيروقراطية.)

(● اتجاه الإدارة التقليدي ، الاتجاه السلوكي ، اتجاه معاصر)



o لا يوجد إجابة

– 19 أهم إسهامات فريدريك تايلور في الإدارة العلمية:

o إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجازها

o اختيار العاملين بعناية بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة

● جميع ما ذكر

- 20 تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع الأجور المناسبة هي إحدى إسهامات العالم:

o هنري فايول

● فريدريك تايلور

o ماكس ويبر

– 21 الرقابة مطلب هام وذلك للتأكد من توافق الإنتاج مع الخطة هي إحدى إسهامات العالم:

● هنري فايول

o فريدريك تايلور

o ماكس ويبر

– 22 قسم هنري فايول أنشطة المنظمة إلى ٦ مجموعات من ضمنها) أنشطة محاسبية) وتتعلق بـ:

o المحافظة على الأفراد في المنظمة وإنتاج منتجات سليمة

o المتعلقة بشراء الخامات وبيع الإنتاج التام الصنع

● المتعلقة بتسجيل وتوثيق العمليات المحاسبية والمالية

– 23 إلى من تستند النظرية البيروقراطية:

o هنري فايول

o فريدريك تايلور

● ماكس ويبر

– 24 اللاشخصية في التعامل أي تطبيق القواعد على الجميع دون تفرقه ، تعتبر من المبادئ:

o الإدارة العلمية

o العملية الإدارية

**• البيروقراطية**

- 25 دراسات هورثون- إلتون مايو هي:

• هي مجموعة دراسات أجريت في منطقة الهورثون فتحت مجال إلى التركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل.

0 مجموعة من الأفكار تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية

0 جميع ما ذكر

- 26 توصل التون مايو إلى وجود عوامل أخرى تفسر زيادة الإنتاجية هي:

- 1 0 الهيكلة الإنتاجية ٢ - المنافسة

- 1 • مناخ العمل الجماعي ٢ - الإشراف المشترك

0 لا توجد إجابة

- 27 نظرية الحاجات الإنسانية : هي الحاجة أو العوز المادي أو النفسي الذي يدفع الفرد للبحث عن إشباع ملائم لها ، وحدد للحاجات الإنسانية خمس مستويات (الفسولوجية ، الأمان ، الاجتماعية ، التقدير ، وتحقيق الذات) إلى من تستند هذه النظرية:

0التون مايو

0ماكس ويدر

• ماسلو

- 28 إذا افترضنا أن الفرد يعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات ، إذن نستطيع إن نحدد نوع هذه النظرية حسب رأي الكاتب دوجلاس ماكجريجور بأنها:

0نظرية x

• نظرية y

0 لا يوجد إجابة



ثالثاً : أسئلة وأجوبة (شاملة من محتوى المقرر)

- 1 ما معنى الإدارة ؟

الإدارة مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول

- 2 ما هو مفهوم الإدارة ؟

فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين

- 3 ما هي وظائف الإدارة ؟

التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة

- 4 ما نتيجة العلاقة بين الموارد ووظائف الإدارة والأداء ؟

تحقيق أهداف

منتجات

- 5 المدير له مسميات عديدة أذكر بعضاً منها ؟

مدير عام - قائد فريق - مدير مشروع - مدير إدارة

- 6 ما هي مسؤولية المديرين ؟

مسئولين عن فرق العمل وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف

- 7 ما هي مستويات المدراء (الإدارة) ؟

1-مدراء الإدارة العليا

2-مدراء الإدارة الوسطى

3-مدراء الإدارة الإشرافية

- 8 بماذا يهتمون مدراء الإدارة العليا ؟

يهتمون بالبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص لتطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف ورسم الإستراتيجيات التي تؤثر في المنظمة بأكملها على المدى البعيد

- 9 ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الوسطى ؟



مسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من جانب الإدارة العليا

– 10 ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الإشرافية ؟

مسؤولون عن الإشراف المباشر على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة إنما يمارسون أعمالاً فنية

– 11 ما هي أدوار المدير ؟

1- الأدوار التفاعلية

2- الأدوار المعلوماتية

3- الأدوار القرارية

– 12 اذكر مهارات المدير ؟

1- المهارات الفنية : مثل القدرات المحاسبية والهندسية وغيرها

2- المهارات الإنسانية : العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون من خلال العلاقات الطيبة والتواصل معهم

3- المهارات الإدراكية : تتعلق بفن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة

– 13 ما هي سمات المدير الناجح ؟

توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية.

– 14 للكفاءة الإدارية ٦ أبعاد اذكرها ؟

1- الاتصال : تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين

2- فريق العمل : العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق

3- إدارة الذات : تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات

4- القيادة : التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام

5- التفكير الناقد (المتفتح) : تقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة

6- المهنية : تعني الاحترافية

– 15 عرف المنظمة ؟

هي كيان من الأفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة

– 16 ما هو مفهوم خلق القيمة ؟

قدرة المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد

- 17 يقاس أداء المنظمة بشكل عام على عدة مؤشرات ؟ اذكرها ؟

-1الفاعلية : تركز على المخرجات

-2الكفاءة : تركز على المدخلات

-3الإنتاجية : تساوي المخرجات مقسومة على المدخلات

- 18 لماذا تعتبر العولمة ضمن التحديات المعاصرة في عالم اليوم ؟

بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين دول العالم

- 19 تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية . اذكرها؟

- 1 اتجاه الإدارة العلمية

- 2 اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية

- 3 اتجاه البيروقراطية

- 20 من هو أبو الإدارة الحديثة (الإدارة العلمية) ، وما هي أهم إسهاماته ؟

فريدريك

ومن إسهاماته:

- 1 إعداد قواعد علمية لكل وظيفة

- 2 اختيار العاملين بعناية

- 3 دعم العاملين

- 4 تدريب العاملين بعناية

- 21 من هو الرائد الأول في اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية ، وما هي أهم إسهاماته ؟

هنري فايول

ومن إسهاماته:

قسم مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات

- 1 الاستبصار والحكمة

- 2 التنظيم

- 3 القيادة وإصدار الأوامر

- 4 التنسيق

- 5 الرقابة

- 22 قسم هنري فايول أنشطة المنظمة الصناعية إلى عدة أنشطة ، اذكر منها ؟



(إنتاجية ، تجارية ، مالية ، الحماية من المخاطر ، محاسبية ، إدارية)

23- قدم هنري فايول (١٤) مبدأ إداريا للارتقاء بمستوى الإدارة ، أذكر منها ؟

(تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، القواعد المنظمة للعمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة ، مكافأة العاملين بعدالة ، المركزية ، المبادرة ، التدرج الهرمي ، الترتيب ، العدالة ، استقرار العاملين ، روح الفريق)

24- من هو راند اتجاه البيروقراطية ؟

ماكس فيبر

25- ما هي أهم مبادئ البيروقراطية ؟

1- تقسيم واضح للعمل

2- هيكلية واضحة للسلطة

3- قواعد وإجراءات عمل رسمية

4- اللاشخصية في التعامل

5- التدرج الوظيفي حسب الجدارة

6- فصل الإدارة عن الملكية

26- ما الفكرة من تسمية المدرسة السلوكية بهذا الاسم ؟ وما هي اتجاهاتها؟

لأنها مجموعة الأفكار التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية.

(دراسات هورثورن- إلتون مايو ، نظرية الحاجات الإنسانية - ماسلو ، نظرية (x , y)

27- ما الجوهر من الدراسات التي أجريت في منطقة الهورثورن ؟ مع التمثيل ؟

لتحديد العلاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية

(كالإضاءة والحرارة على الإنتاجية)

28- توصل التون مايو إلى أن إلى أنه توجد عوامل أخرى تفسر زيادة الإنتاجية ، ما هي؟

1- مناخ العمل الجماعي

2- الإشراف المشترك

29- ما هي نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو ؟

الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يدفع الفرد للبحث عن إشباع ملانم لها



- 30 حدد ماسلو خمسة مستويات للحاجات الإنسانية , اذكرها ؟

1-الحاجات الفسيولوجية : الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان كالمأكل والمشرب والسكن.

2-حاجات الأمان : الحاجة للأمان والحماية والاستقرار

3-الحاجات الاجتماعية : الحاجة للحب والحنان والانتماء لجماعة في المجتمع

4-الحاجة إلى التقدير : الحاجة إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين والشعور بالكفاءة والتميز

5-الحاجة إلى تحقيق الذات : الحاجة إلى الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية

- 31 تقوم نظرية ماسلو على مبدئين ، ما هما ؟

1-أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه لإشباعها

2-مبدأ التدرج في الحاجات أي يتم إشباع الحاجات في المستوى الأدنى ثم الانتقال للمستوى الأعلى

- 32 قدم دوغلاس مكجريجور نظريتين ، اذكرهما ؟

نظرية x تفترض عدم حب العاملين للعمل

نظرية y فتعكس الممارسات القائمة على النظرة الإنسانية والاجتماعية فترى أن العاملين يحبون العمل

- 33 لماذا تتماشى نظرية x أو y مع المديرين حسب ما يتضح من نظريتي دوغلاس ماكجريجور ؟

لان المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظرية x أو y

- 34 المدارس الحديثة تضم مدخلين رئيسيين ، ما هما ؟

1-مدخل النظم : يرى هذا المدخل أن المنظمة هي نظام مفتوح ، والنظام المفتوح يتفاعل مع بيئته

باستمرار، وتحصل على مدخلاتها (طاقة – مواد – عمال – أموال) من البيئة ثم تقوم بالعمليات التحويلية حيث تنتج المخرجات (سلع وخدمات) التي تعيدها للبيئة مرة أخرى.

2-المدخل الموقفي : يرى هذا المدخل أن كل منظمة تعتبر نظاما متفردا في خصائصه وبيئته ولذا لا يمكن

تعميم طرق شاملة للنجاح حيث يتوقف الأمر على ظروف الموقف.

- 35 ماذا تضم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ؟

1-البحث عن التميز

2-إدارة الجودة الشاملة

- 36 هل الإدارة تبحث عن التميز ؟ ولماذا ؟

نعم

1-يعتبر التميز مدخلا لخلق الميزات التنافسية

2-يدعم التميز ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تحوي الجودة وتقوي الالتزام بها



– 37 ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة ؟

1- تشير إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدءاً من التفكير في الحصول على الموارد مروراً بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل وانتهاءً بوصول المنتج للعميل

– 2 هي فلسفة تعبر عن كون الجودة مسئولية جميع العاملين في المنظمة.

هذه مراجعة شاملة لمادة مبادئ الإدارة من المحاضرة الرابعة وحتى السابعة ، واخترت لكم ثلاث أنواع من المناقشات كما هي موضحة أدناه

(الأولى : عبارة عن سؤال وثلاث إجابات فقط وتم تحديد الإجابة الصحيحة باللون الأسود، عدد الأسئلة ٥٠ سؤالاً)

(الثانية : عبارة عن اختيار صح أو خطأ ، وقد تم تصحيح الخطأ ، عدد الفقرات ٤٠ فقرة)

(الثالثة : عبارة عن أسئلة وأجوبة عامة وشاملة محتوى المقرر ، عدد الأسئلة ٣٧ سؤالاً)

أولاً : اختر الإجابة الصحيحة) سؤال وثلاث إجابات) – (الإجابة الصحيحة مظلله)

– 1 هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة. ونسميها:

-الأخلاق*

-الإبداع والمبادرة

-تحقيق الذات

– 2 كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة، وكيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى .. تدرج ضمن:

-مجالات التخطيط

-النظريات

-مجالات الأخلاقيات الإدارية*

– 3 السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس ، ويعتبر مدخل:

-المدخل النفعي*

-مدخل الفردية

-مدخل الحقوق



4- يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد ، ويعتبر مدخل:

-المدخل النفعي

-مدخل الفردية*

-مدخل الحقوق

5- يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به ، ويعتبر مدخل:

-المدخل النفعي

-مدخل الفردية

-مدخل الحقوق*

6- يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية ، ويعتبر مدخل:

-المدخل النفعي

-مدخل الفردية

-مدخل العدالة*

7- التمييز يعتبر من:

-الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل*

-الأخلاقيات الإدارية

-المنظمة الأخلاقية

8- من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل تعارض مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، نسميها:

-ثقة الزبون

-التمييز

-تضارب المصالح*

9- من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، نسميها:

-ثقة الزبون*



-التمييز

-تضارب المصالح

- 10 من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل حجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه، نسميها:

-ثقة الزبون

-التمييز*

-تضارب المصالح

- 11 من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل إساءة استخدام الموارد المادية والمالية، نسميها:

-التمييز

-تضارب المصالح

-موارد المنظمة*

- 12 من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة، نسميها:

-الاتصالات*

-تضارب المصالح

-موارد المنظمة

- 13 الفرد احد العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي ويتأثر بـ:

-بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي*

-بمكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافر وغيرها

-بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة.

- 14 المنظمة احد العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي وتتأثر بـ:

-بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي

-بمكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافر وغيرها*

-بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة.

- 15 البيئة احد العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي وتتأثر بـ:

-بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي

-بمكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافر وغيرها

-بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة*.



- 16 المدير كفرد ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في:
-تأثير العائلة*

-سلوك المشرفين والزملاء
-المناخ الأخلاقي في الصناعة

- 17 المنظمة ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في:
-المعايير الشخصية والحاجات
-السياسات والمدونات الأخلاقية*
-الأعراف والقيم الاجتماعية

- 18 البيئة الخارجية ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في:
-القيم الدينية
-الثقافة التنظيمية
-تشريعات الحكومية*

(- 19 النزاهة-الكرامة-روح الإيحاء بالثقة-العدالة عند معاملة الآخرين) هي عبارة عن أمثلة للسلوك الأخلاقي في المنظمة، ونجدها في:
-القيادة الأخلاقية
-الأخلاق الفردية*
-بنية المنظمة وأنظمتها

(- 20 نموذج للمروسين-تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة-بث ونقل القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة) هي عبارة عن أمثلة للسلوك الأخلاقي في المنظمة، ونجدها في:
-القيادة الأخلاقية*
-الأخلاق الفردية
-بنية المنظمة وأنظمتها

(- 21 ثقافة المنظمة-دستور أخلاقي مكتوب-تدريب وبرامج تدريبية على الجوانب الأخلاقية) هي عبارة عن أمثلة للسلوك الأخلاقي في المنظمة، ونجدها في:
-القيادة الأخلاقية
-الأخلاق الفردية
-بنية المنظمة وأنظمتها*

(- 22 أصحاب المصالح-البيئة الطبيعية-رفاهية المجتمع بشكل عام) هي من ضمن:
-المنظمة الأخلاقية
-السلوك الأخلاقي الإداري
-مجالات المسؤولية الاجتماعية*

- 23 تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية ، نسميها إستراتيجية:
-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني*



-الإستراتيجية الدفاعية
-إستراتيجية التكيف

- 24 القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية ، نسميها إستراتيجية:

-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

-الإستراتيجية الدفاعية*

-إستراتيجية التكيف

- 25 تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية ، نسميها إستراتيجية:

-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

-الإستراتيجية الدفاعية

-إستراتيجية التكيف*

- 26 تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء ، نسميها إستراتيجية:

-إستراتيجية المبادرة التطوعية*

-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

-الإستراتيجية الدفاعية

- 27 هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل (المالكون-مجلس الإدارة-

العاملون-البيئة المادية) وتسمى هذه البيئة بـ:

-البيئة الخارجية العامة

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

-البيئة الداخلية*

- 28 وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل (المنافسون-الزبائن-الموردون-المشروعون-

الشريك الاستراتيجي) وتسمى هذه البيئة بـ:

-البيئة الخارجية العامة

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)*

-البيئة الداخلية

- 29 تسمى أيضا بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية وتشير إلى المكونات الاقتصادية والسياسية

وغيرها ممن يكون لها تأثير غير مباشر على منظمات الأعمال، وتضم ما يلي (القوى الاقتصادية-القوى

الاجتماعية الثقافية-القوى القانونية والسياسية-القوى التكنولوجية-ظروف البيئة الطبيعية-البعد الدولي)

وتسمى هذه البيئة بـ:

-البيئة الخارجية العامة*

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

-البيئة الداخلية

- 30 التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين

وكفاءة بالإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق ، تعريف لـ:

-خدمة الزبائن

-الميزة التنافسية*

-الجودة الشاملة

- 31تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة حيث يرغب

المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية ، وتعلق بـ:

-المنظمة الملتزمة بالجودة*

-إدارة الجودة الشاملة

-المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

- 32يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم

، وتعلق بـ:

-المنظمة الملتزمة بالجودة

-إدارة الجودة الشاملة

-المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن*

- 33تكريس المنظمة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك

لتحقيق الرضا للمستهلك و تقديم أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرا في نوعية المنتجات , وتعلق

بـ:

-المنظمة الملتزمة بالجودة

-إدارة الجودة الشاملة*

-المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

- 34هي التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء ، تعريف

لـ:

-التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

-المنظمة ذات الثقافات المتعددة*

-التنوع

- 35هي الإدارة التي تقوم بتطوير وبتث وإيصال و سن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة، تعريف لـ:

-المنظمة ذات الثقافات المتعددة

-التنوع

-الإدارة الموجهة بالقيم*



- 36 هو الذي تشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة ، تعريف لـ:

-العولمة

-الاقتصاد العالمي*

-الإدارة الدولية

- 37 هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات ، تعريف لـ:

-العولمة*

-الاقتصاد العالمي

-الإدارة الدولية

- 38 البعد الاقتصادي هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره:

-القوانين والتشريعات، حيث تصدر الدول قوانين تؤثر على أعمال الشركات الدولية

-القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

-التطور الاقتصادي والذي يختلف من دولة لأخرى ويعتبر متوسط دخل الفرد معيارا في تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية*

- 39 البعد السياسي – القانوني هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره:

-التطور الاقتصادي

-المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار*

-توزيع القوة

- 40 البعد الاجتماعي والثقافي هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره:

-الموارد والأسواق

-القوانين والتشريعات

-اللغة والدين والاهتمام بالوقت*

- 41 القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة هي احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، وتتمثل هذه القيم في:

-توزيع القوة

-الفردية والجماعية

-جميع ما ذكر*

- 42 الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم

التركيز على الانجاز المادي والمركزية في العمل نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه:

-التوجه الذكوري (السلوك الهجومي)*)

-التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي)

-لا توجد إجابة

- 43 الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم



التركيز على القيم الاجتماعية ورفاهية وسعادة الآخرين وتطوير نوعية الحياة نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه:

- التوجه الذكوري (السلوك الهجومي)
- التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي) *
- لا توجد إجابة

- 44 حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه وتسعى المنظمة لتحقيقه ، تعريف لـ:
-التخطيط
-الهدف*
-الخطة

- 45 عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال ، تعريف لـ:
-التخطيط*
-الهدف
-الخطة

- 46 كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك ، تعريف لـ:
-التخطيط
-الهدف
-الخطة*

- 47 احد مستويات الأهداف ونعتبرها السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وتصف قيم المنظمة وتطلعاتها وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف:
-رسالة المنظمة*
-الأهداف الإستراتيجية
-الأهداف التكتيكية

- 48 احد مستويات الأهداف وهي ما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلا وتتسم بالشمولية، ولا ترتبط بأقسام أو أجزاء للمنظمة:
-رسالة المنظمة
-الأهداف الإستراتيجية*
-الأهداف التكتيكية

- 49 احد مستويات الأهداف التي تسعى الإدارات الرئيسية (انتاج – تسويق – مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها:
-رسالة المنظمة
-الأهداف الإستراتيجية



-الأهداف التكتيكية*

– 50 احد مستويات الأهداف ذات نتائج محددة تسعى الأقسام الصغيرة ومجموعات العمل والأفراد إلى تحقيقها:

-الأهداف التشغيلية*

-رسالة المنظمة

-الأهداف الإستراتيجية

ثالثاً : أسئلة وأجوبة (شاملة من محتوى المقرر)

– 1ما تعريف الأخلاق؟

-الأخلاق هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة .

– 2إلى ماذا تشير الأخلاقيات الإدارية ؟

تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم. وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء.

– 3أذكر أمثلة على مجالات الأخلاقيات الإدارية ؟

أ - كيف تعامل المنظمة العاملين فيها فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين.

ب - كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة.

ج - كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى.

– 4ما هي المداخل المختلفة لتفسير الأخلاق ؟

أ -المدخل النفعي :بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس.

ب- مدخل الفردية : يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد.

ج- مدخل الحقوق : يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به.

د- مدخل العدالة : يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية.

– 5ما هي الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل ؟

أ - تضارب المصالح: تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة.

ب - ثقة الزبون: تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى.

ج - التمييز: ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه.

د - موارد المنظمة: هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية.

هـ - الاتصالات: وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة.

– 6ما هي العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي ؟

أ – الفرد :

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع من السلوك.

ب - المنظمة:

إن للمنظمة تأثيرا مهما في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل



والإجراءات وأنظمة الحوافر وغيرها. كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها اثر في سلوكيات الأفراد.

ج - البيئة:

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة.

7- ما هي ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة؟

أ - الأخلاق الفردية

• النزاهة

• الكرامة

• روح الإيحاء بالثقة

• العدالة عند معاملة الآخرين

• التصرف الأخلاقي

• سعي دائب لتطوير الذات أخلاقيا

ب - القيادة الأخلاقية

• نموذج للمروسين

• تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة

• بث ونقل القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة

• مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي

• تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية

ج - بنية المنظمة وأنظمتها

• ثقافة المنظمة

• دستور أخلاقي مكتوب

• التزام أخلاقي بعيد المدى.

• تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية.

• تدريب وبرامج تدريبية على الجوانب الأخلاقية

• اليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية

8- على ماذا يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند إدارات المنظمات ؟

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات و التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمة.

9- ما هو رأي مؤيدي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ؟

-منظمات الأعمال تخلق مشاكل ويجب أن تحلها

-منظمات الأعمال هي مواطنون اعتباريون في المجتمع

-لدى منظمات الأعمال موارد ضخمة

-تحسين صورة المنظمة في المجتمع وتقليل التدخل الحكومي

-منظمات الأعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام

10- ما هو رأي معارضي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ؟

-عدم وجود خبرة لإدارة البرامج الاجتماعية

-يمكن أن تعطي المنظمات قوة تأثيرية أكبر في المجتمع

-تخلق تضارب مصالح كبير وصراع

-تقلل من أرباح المساهمين وتزيد تكاليف الإنتاج

-صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي.

11- ما هي مجالات المسؤولية الاجتماعية ؟

أ- أصحاب المصالح وهم المستفيدون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم فائدة في أدائها



يعتبر العاملون والزبائن والموردون والملاك والحكومة أمثلة لأصحاب المصلحة

ب - البيئة الطبيعية

لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالايزو14000iso يمكن لقيادات المنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل
- المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة
- السمعة الحسنة للمنظمة باعتبارها حامية للبيئة

ج - رفاهية المجتمع بشكل عام

يجب أن تهتم المنظمات بالعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية ودعم الأنشطة الثقافية والفنية لرفع ذوق المجتمع

– 12 ما هي استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية ؟

أ- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني
حيث تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية

ب- الإستراتيجية الدفاعية

القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية

ج- إستراتيجية التكيف

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية.

د- إستراتيجية المبادرة التطوعية

تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء

– 13 مما تتكون بيئة المنظمة ؟

تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

البيئة الخارجية : تعني كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر .
البيئة الداخلية : فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

– 14 على ماذا تشير البيئة الخارجية العامة ؟

وتشير إلى المكونات الاقتصادية والسياسية وغيرها ممن يكون لها تأثير غير مباشر على منظمات الأعمال، وتضم ما يلي:

1. القوى الاقتصادية
2. القوى الاجتماعية الثقافية
3. القوى القانونية والسياسية
4. القوى التكنولوجية
5. ظروف البيئة الطبيعية
6. البعد الدولي

– 15 على ماذا تشمل البيئة الخاصة (بيئة المهمة) ؟

وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل:

1. المنافسون
2. الزبائن
3. الموردون
4. المشرعون
5. الشريك الاستراتيجي



16- على ماذا تشمل البيئة الداخلية ؟

هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل:

1. المالكون

2. مجلس الإدارة

3. العاملون

4. البيئة المادية

17- ما العلاقة بين المنظمة وبيئتها ؟

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا و أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية يقصد بالميزة التنافسية التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطى للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

18- هل المنظمة ملتزمة بالجودة ؟ ولماذا ؟

نعم ، أن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية.

19- على ماذا يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

يشير هذا المفهوم إلى تكريس المنظمة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك لتحقيق الرضا للمستهلك و تقديم أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرا في نوعية المنتجات.

20- ما هي ثقافة المنظمة ؟

تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتفاسمها أعضاء التنظيم وتصيح موجة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي .

21- بماذا يتأثر بناء الثقافة التنظيمية ؟

يتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية:

1. بيئة الأعمال

2. القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

3. الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة.

22- ما هي أهمية ثقافة المنظمة ؟

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

1. بناء إحساس بالتاريخ

2. إيجاد شعور بالتوحيد

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء

4. زيادة التبادل بين الأعضاء.

23- ما هي مستويات الثقافة التنظيمية ؟

1- الثقافة المرئية : وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يُسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن.

ويمكن اكتسابها من خلال القصص والحكايات و الأبطال و الطقوس والشعائر(احتفالات خاصة) و الرموز(تعبيرات)

2- الثقافة الجوهرية : وهي القيم الجوهرية والمعتقدات الهامة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد

24- ماذا يقصد بالإدارة الموجهة بالقيم ؟ مع مثال عن ذلك ؟



هي الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال و سن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة
مثال : (القادة الإداريين يساهمون في تعزيز القيم الجوهرية)

25 ما هو التنوع ؟

التنوع يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة من حيث العمر والجنس والدين والانتماء السياسي والتوجهات الاجتماعية والثقافية وغيرها.

26 ما هو التنوع الثقافي في منظمات الأعمال ؟

يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم

27 ماذا يقصد بالمنظمة ذات الثقافات المتعددة ؟

هي التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء

28 ما هو الاقتصاد العالمي ؟

هو الذي تشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة.

29 ما تعريف العولمة ؟

هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات

30 ما هي أبعاد بيئة الأعمال الدولية ؟

1- البعد الاقتصادي

ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها

أ- التطور الاقتصادي والذي يختلف من دولة لأخرى ويعتبر متوسط دخل الفرد معيارا في تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية

ب- البنى التحتية وهي البنى المادية والتسهيلات الخدمائية والتي تسهل أعمال الأنشطة الاقتصادية

ج- الموارد والأسواق حيث يعتبر الطلب على سلعة ما هو السبب الرئيسي لدخول شركة ما في هذا السوق

2- البعد السياسي - القانوني

ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها

أ- المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار، وتعني احتمال خسارة الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية والرقابية

بسبب أحداث سياسية أو تغييرات حكومية في الدولة المضيفة

ب- القوانين والتشريعات، حيث تصدر الدول قوانين تؤثر على أعمال الشركات الدولية

كذلك يجب مراعاة التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي من بينها:

-الاتحاد الأوروبي

هو اتحاد اقتصادي سياسي لمجموعة دول أوروبا، ويزيد أعضائه على ٢٢ دولة وعملتهم الموحدة هي اليورو

-منظمة التجارة العالمية

هي مؤسسة دولية انبثقت نتيجة التطور الحاصل للأعمال والتجارة الدولية، وتعتمد على إجراءات أهمها الإعفاء من الرسوم التي

تمنح لبعض الدول التي تسمى الدول الأكثر تفضيلا

3- البعد الاجتماعي والثقافي

وتتمثل أهم عناصر البعد الاجتماعي والثقافي في اللغة والدين والاهتمام بالوقت وهي عناصر تؤثر في نجاح الأعمال الدولية

4- القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

أ- توزيع القوة وتعني مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع لتوزيع القوة بشكل غير متساو في المجتمع ومؤسساته وأفراده



- ب- تجنب عدم التأكد وتعني مدى قبول الأفراد والمنظمات للمخاطرة والتغيير وعدم التأكد
ج- الفردية والجماعية وتعني درجة تأكيد المجتمع على الانجاز الفردي مقابل الانجاز الجماعي
د- الذكورة والأنوثة
فالتركيز على الانجاز المادي والمركزية في العمل مرتبط بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي
أما التركيز على القيم الاجتماعية ورفاهية وسعادة الآخرين وتطوير نوعية الحياة فهو توجه أنثوي أي سلوك دفاعي إيجابي

– 31 ما هو مفهوم التخطيط وأهميته ؟
التخطيط هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال
-الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه وتسمى المنظمة لتحقيقه
-الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك

- 32 ما هي مراحل العملية التخطيطية ؟
1)تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
2)تقييم الوضع الحالي للمنظمة تجاه الأهداف المطلوب تحقيقها
3)تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية
4)تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف
5)تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

- 33 ما هي فوائد التخطيط ؟
1-الشرعية، فالتخطيط السليم يعطي مشروعية للمنظمة أمام الأطراف الخارجية
2-يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها
3-يعتبر التخطيط دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ
4-التخطيط يحسن من التنسيق
5-التخطيط يحسن إدارة الوقت
6-التخطيط يحسن الرقابة حيث يصبح معايير أداء

– 34 ما هو نظام التخطيط ونظمه الفرعية ؟
التخطيط لا يعني شيئا ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة.

النظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الكلي يساعد في فاعلية نظام الإدارة الكلي من خلال العملية التخطيطية

– 35 ما هي الأهداف المنظمة ؟
تشكل الأهداف أساس عملية التخطيط ولا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد تحديد الأهداف بشكل واضح

- 36 ما هي مستويات الأهداف ؟
1-رسالة المنظمة
وهي السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وهي تصف قيم المنظمة وتطلعاتها وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف
2-الأهداف الاستراتيجية
وهي ما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلا وتتسم بالشمولية، ولا ترتبط بأقسام أو أجزاء للمنظمة
-كما أنها الأساس التي تقوم عليه الخطط الاستراتيجية
-الخطط الاستراتيجية هي الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول لأهدافها الاستراتيجية
3-الأهداف التكتيكية
هي النتائج التي تسعى الإدارات الرئيسية (إنتاج – تسويق – مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها
الخطة التكتيكية هي خطة مصممة للمساعدة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة
4-الأهداف التشغيلية



هي نتائج محددة تسعى الأقسام الصغيرة ومجموعات العمل والأفراد إلى تحقيقها
توضع الخطط التشغيلية من قبل الإدارة الدنيا وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق الأهداف التشغيلية

– 37 ما هي هرمية الأهداف ؟

يجب أن يكون هناك ترابط بين الأهداف الرئيسية والفرعية بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى

هذه مراجعة شاملة لمادة مبادئ الإدارة من المحاضرة الثامنة وحتى الرابعة عشر

(الأولى : عبارة عن سؤال وثلاث إجابات فقط وتم تحديد الإجابة الصحيحة باللون الأسود، عدد الأسئلة ٨٢ سؤالاً)

(الثانية : عبارة عن اختيار صح أو خطأ ، وقد تم تصحيح الخطأ ، عدد الفقرات ٤٢ فقرة)

(الثالثة : عبارة عن أسئلة وأجوبة عامة وشاملة محتوى المقرر ، عدد الأسئلة ٣٤ سؤالاً)

أولاً : اختر الإجابة الصحيحة (سؤال وثلاث إجابات) – (الإجابة الصحيحة مظللة)

– 1 من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي ثلاث سنوات فأكثر، وتتعلق بالمنظمة ككل وتكون الإدارة العليا مسؤولة عنها، وتسمى هذه الخطة بـ:

-الخطة بعيدة المدى

-الخطة متوسطة المدى

-الخطة قصيرة المدى

– 2 من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي فترة زمنية من أكثر من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام، وتكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذه الخطط والتي تركز على أنشطة التخطيط في مجالات تحسين الإنتاجية والربحية، وتسمى هذه الخطة بـ:

-الخطة بعيدة المدى

-الخطة متوسطة المدى

-الخطة قصيرة المدى

– 3 من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي فترة زمنية أقل من عام، وتتعلق بالأنشطة اليومية، وتسمى هذه الخطة بـ:

-الخطة بعيدة المدى

-الخطة متوسطة المدى

-الخطة قصيرة المدى

– 4 تتعلق الخطة بعيدة المدى بالمنظمة ككل وهناك إدارة مسؤولة عن هذه الخطط:

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا



- 5 هناك أنواع أخرى من الخطط ، وهي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة عند ظهور ظروف لم تؤخذ في الحسبان ، نسمي هذه الخطة بـ:

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

- 6 هناك أنواع أخرى من الخطط، وتعد لحدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة أو تجنب ضرر محتمل، كوضع خطة بمناسبة دورة أولمبية رياضية، نسمي هذه الخطة بـ:

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

- 7 هناك أنواع أخرى من الخطط، وتعد لمواجهة أحداث طارئة وخطيرة مثل خطة مواجهة حريق أو سرقة ، نسمي هذه الخطة بـ:

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

- 8 تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط وهي عبارة تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، نسميها بـ:

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

- 9 تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط بحيث يأخذ في الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة ، نسميها بـ:

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

- 10 تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط بحيث تقوم على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة ، نسميها بـ:

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

- 11 التكيف مع التغيرات البيئية ، وتقليل تراكم الأخطاء ، والمواكبة والاتسجام مع التعقيد التنظيمي ، وتخفيض التكاليف . جميعها نعتبرها من ضمن:

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة



12- تحديد الأهداف والمعايير ، وقياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج بالمعايير والأهداف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. جميعها نعتبرها من ضمن:

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة

13- الرقابة حسب المستوى ، والمصدر ، والجهة ، والمجال ، وموعد إجرائها. جميعها نعتبرها من ضمن:

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة

14- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة و أقسامها

الرئيسية ووظائفها:

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

15- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها وصولا إلى غاياتها:

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

16- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة:

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

17- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم بعمليات تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات:

رقابة العمليات

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

18- هرمية مستويات الرقابة:

الرقابة الهيكلية – الرقابة الإستراتيجية – الرقابة المالية – الرقابة على العمليات

الرقابة الإستراتيجية – الرقابة المالية – الرقابة على العمليات

الرقابة الإستراتيجية – الرقابة الهيكلية – الرقابة المالية – الرقابة على العمليات

19- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها) وتسمى الرقابة القبليّة لأنها تتم قبل البدء في التنفيذ وتسعى لتجنب الانحرافات قبل وقوعها فهي رقابة وقائية كفحص المواد الأولية وفحص العاملين:

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ

20- من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها) وتركز على ما يحدث أثناء التنفيذ والإنجاز كالرقابة الذاتية من جانب الأفراد وإدارة الجودة الشاملة:

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ



- 21 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها (وتركز على رقابة المخرجات بعد انتهائه كفحص جودة المنتجات النهائية وتحليل آراء العملاء):

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ

- 22 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المصدر) بحيث يمارس العاملون ومجموعات العمل داخل المنظمة الرقابة الداخلية على أنفسهم:

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

لا توجد إجابة

- 23 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المصدر) حيث يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين:

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

لا توجد إجابة

- 24 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة) وهو عبارة عن فرد أو جهة في إطار النظام الرقابي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة:

الرقاب الداخلي

الرقاب الخارجي

لا توجد إجابة

- 25 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة) وهو عبارة عن فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون:

الرقاب الداخلي

الرقاب الخارجي

لا توجد إجابة

- 26 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وهي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون والتجهيزات المادية:

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

- 27 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور:

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

- 28 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمات الأعمال:

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

- 29 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات



تجاه الغير:

الرقابة على الموارد المادية
الرقابة على الموارد البشرية
الرقابة على الموارد المالية

- 30 التكامل ، والمرونة ، والدقة ، والتوقيت ، والموضوعية. جميعها خصائص نعتبرها من ضمن:

النظام الرقابي الفعال

ضعف النظام الرقابي
مستويات الرقابة

- 31 كثرة شكاوى الزبائن ، وعدم رضا العاملين وكثرة شكاوهم ، كثرة توقف وتعطل المكان والأفراد ، كثرة العمل الورقي ، كثرة التالف وإعادة التشغيل ، علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية ، ودفع غرامات. جميعها مؤشرات نعتبرها من ضمن:

النظام الرقابي الفعال

ضعف النظام الرقابي
مستويات الرقابة

- 32 احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويقصد به تكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط ، ويعتبر جعل الرقابة جزءا أساسيا من التخطيط أفضل الطرق لخلق هذا التكامل. ويسمى بـ:

المرونة

التكامل

الدقة

- 33 احد خصائص النظام الرقابي الفعال، ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. ويسمى بـ:

المرونة

التكامل

الدقة

- 34 احد خصائص النظام الرقابي الفعال، بحيث يجب اتخاذ القرارات على أساس معلومات دقيقة لتكون صائبة، ويسمى بـ:

المرونة

التكامل

الدقة

- 35 احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويعني أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها ، ويسمى بـ:

المرونة

التكامل

التوقيت

- 36 احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويقصد به أن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية محددة أفضل من الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كميًا

الموضوعية

التكامل

التوقيت

- 37 وجود بدائل متاحة ، وحرية الاختيار ، ووجود هدف . جميعها من ضمن:

أركان القرار

عناصر الرقابة

مقاومة الرقابة



- 38 مجموعة الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل، تسمى بـ :

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

- 39 يتضمن اختيار البديل المناسب وتنفيذ الحل المختار والتغذية العكسية (جمع المعلومات حول التنفيذ) وإقرار التنفيذ أو إجراء تصحيحات، تسمى بـ:

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

- 40 الأنشطة التي تنصب على اختيار أفضل البدائل وتنفيذه ثم تقييمه ، نسمي هذه العملية بـ:

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

- 41 مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضع موضع التنفيذ، نسمي هذه العملية بـ:

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

- 42 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، أن المدير يواجه الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما يواجه مشكلة أو فرصة، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 43 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، ويقصد بها تحديد أسباب المشكلة وذلك عن طريق جمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراساتها بدقة ، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 44 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 45 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، بحيث تجري عملية تقييم البدائل بهدف تحديد أي البدائل أفضل لحل المشكلة، نسمي هذه المرحلة بـ:

تقييم البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 46 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، بحيث يتم استبعاد بدائل ثم اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء المعايير الموضوعية عند المقارنة ، نسمي هذه المرحلة بـ:



مرحلة إدراك متطلبات القرار

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

- 47 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم ترجمة البديل الذي تم اختياره إلى أفعال من أجل التوصل للنتائج المرغوبة ، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة إدراك متطلبات القرار

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

- 48 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم جمع المعلومات عن آثار ونتائج البديل المختار وتحليلها ومقارنتها بالنتائج المستهدفة وإجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر ذلك ، نسمي هذه المرحلة بـ:

التقييم والتغذية العكسية

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

- 49 من أنواع القرارات، تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرات سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية:

القرارات المبرمجة

القرارات غير المبرمجة

لا توجد إجابة

- 50 من أنواع القرارات، تحتاج إلى حلول خاصة تكون لمشاكل غير مألوفة أو غامضة أو ذات مخاطرة عالية:

القرارات المبرمجة

القرارات غير المبرمجة

لا توجد إجابة

- 51 من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذلك عن ظروف التشغيل والأسعار والقيود والخيارات والعوائد:

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

- 52 من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها وجود حالة نقص كبير في المعلومات عن البدائل والتوقعات المستقبلية ولكن تكون الأهداف واضحة:

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

- 53 من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها وضوح هدف القرار ولكن لا تتوفر المعلومات بشكل كامل خاصة عن البدائل والتوقعات المستقبلية:

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

- 54 من ظروف اتخاذ القرار ، حيث يتسم الأمر بعدم الوضوح للتأكد للأهداف والبدائل وعدم توافر للمعلومات:

التأكد التام

عدم التأكد

الإبهام (الغموض التام)



- 55توافر كمية كبيرة من المعلومات والخبرات ذات العلاقة بالمشكلة , وزيادة فهم المجموعة للقرار وقبوله ، والتزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق , نستطيع أن نعتبرها:

مزايا القرار الجماعي

عيوب القرار الجماعي
لا يوجد إجابة

- 56الضغوط التي تحدث داخل المجموعة لاتخاذ القرار، وسيطرة فئة محدودة على القرار، نستطيع أن نعتبرها:

مزايا القرار الجماعي

عيوب القرار الجماعي

لا يوجد إجابة

- 57المنفعة المتحققة ، والحقوق والواجبات، والعدالة، والاختصاص ,نعتبرها من:

صنع القرار

اتخاذ القرار

أخلاقيات القرار

- 58الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، يسمى بـ:

السلطة

المسؤولية

المساءلة

- 59واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة معينة ، (يجب أن تكافئ السلطة)، تسمى بـ:

السلطة

المسؤولية

المساءلة

- 60حقيقة كون الأفراد لديهم سلطات ومسؤوليات ومعرضين لتقديم تقارير تبرر النتائج التي توصلوا إليها والتصرفات التي قاموا بها ، تسمى بـ:

السلطة

المسؤولية

المساءلة

- 61نقل صلاحيات أو سلطات ممنوحة للمديرين إلى مستوى إداري أدنى ، تسمى بـ:

السلطة

المسؤولية

التفويض

- 62عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، يسمى بـ:

نطاق الإشراف

المركزية

اللامركزية

- 63تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى ، تسمى بـ:

نطاق الإشراف

المركزية

اللامركزية

- 64توزيع سلطات اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية في المنظمة ، تسمى بـ:

نطاق الإشراف



المركزية اللامركزية

- 65 عمليات التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وانجازا للمهام المطلوبة منهم:

القائد

القيادة

المسؤولية

- 66 الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون إكراه وجعلهم قابلين لقيادته:

القائد

السلطة

المسؤولية

- 67 الاستشارة احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد بها:
محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

- 68 الإقناع العقلاني احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد به:
محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

- 69 المناشدة الإيحائية احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد بها:
محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

- 70 تكتيكات التحالف أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد بها:
محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
تقديم منافع في مقابل الحصول على الدعم وإحداث التأثير

- 71 القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيه الموارد لجعلهم ينفذون المطلوب منهم، تعريف :-
القائد
القوة
القيادة

- 72 قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين كالحوافز:
القوة الشرعية أو القانونية
قوة المكافأة
قوة القسر أو الإكراه

- 73 قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية المستمدة من الموقع الوظيفي:



القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

- 74 قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها:

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

- 75 احد أساليب القيادة بحيث يقوم القائد بالهيمنة الكاملة على مجالات إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات :

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

- 76 احد أساليب القيادة وفقا لهذا الأسلوب يعتبر كل فرد قائد حيث لا يتم الاعتماد على قائد واحد وهو يناسب البيئات عالية التخصص والبيئات العلمية أيضا حيث يقوم كل فرد بأداء أفضل ما عنده وبأحسن صيغة ممكنة ولا يحتاج لتوجيه أو متابعة:

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

- 77 احد أساليب القيادة ،حيث يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في انجاز المهام من خلال تقاسم المعلومات والمساهمة في صنع القرار:

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

- 78 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة ويعتبر القائد لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على الأداء الذي يتجاوز ما هو متوقع ، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة الكاريزمية

القيادة التبادلية

القيادة النسائية

- 79 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام ونظم الحوافز، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة التحويلية

القيادة الخدمائية

القيادة التبادلية

- 80 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي التي لها قدرة كبيرة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة ، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة التحويلية

القيادة الخدمائية

القيادة التبادلية



- 81 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي التي تعمل على تحقيق أهداف العاملين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق أهداف المنظمة ، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة الخدمائية

القيادة النسائية

القيادة التبادلية

- 82 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي الأسلوب القيادي القائم على العمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين ، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة النسائية

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

١ - ما معنى الإدارة :

- الإدارة هي تبادل الآراء والمعلومات بين المدراء والأفراد.
- **الإدارة هي مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول.**
- الإدارة عبارة عن مسميات إدارية فقط.

٢ - من وظائف الإدارة :

- **التخطيط**
- شخص مسئول
- الأداء الشامل

٣ - مفهوم الإدارة باختصار هو :

- **فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين**
- كفاءة إدارية
- كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين



- ٤ - من وظائف الإدارة " الرقابة " وهي التي تتعلق بـ :
- بتحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لانجازها.
 - بتحديد المسؤوليات والمهام للأفراد والأقسام.
 - **بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.**
- ٥ - من مستويات المدراء (مدراء الإدارة العليا) وهم مسئولون عن :
- **الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية منها**
 - بناء وقيادة فرق العمل.
 - الإشراف المباشر على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة إنما يمارسون أعمالاً فنية.
- ٦ - من ادوار المدير (الأدوار القرارية) وهي التي تتمثل في قدرة المدير على :
- التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو مجموعات أو منظمات لأهداف موضوعه.
 - **استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار.**
 - التبادل المعلوماتي مع الآخرين ، كذلك يقوم بدور الناطق الرسمي باسم المنظمة.
- ٧ - من هم المسئولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من جانب الإدارة العليا :
- **مدراء الإدارة الوسطى**
 - مدراء الإدارة الإشرافية
 - مدراء تنفيذيين
- ٨ - من الأدوار الفرعية للأدوار القرارية دور موزع الموارد ومهمته :
- التفاوض مع الأطراف المتخلفة
 - الإبداع وتطوير الأفكار
 - **يقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة**

٩ - من مهارة المدير (المهارة الإنسانية) وتتجسد في :

- القدرة على استخدام المعرفة التخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات.
- العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون من خلال العلاقات الطيبة والتواصل معهم.
- تتعلق برؤية المدير المواقف بشكل شمولي والقدرة على حل المشاكل.

١٠ - حاجة المستويات الإدارية للمهارات يجب أن تكون فنية وإنسانية وإدراكية وتتوفر بالإدارة التالية:

• الإدارة العليا والوسطى والدنيا

○ الإدارة العليا فقط

○ الإدارة الدنيا فقط

١١ - المهارة الفنية هي إحدى المستويات الإدارية للمهارات والتي يجب أن تتوفر بقدر اكبر نجدها بالإدارة :

○ الإدارة العليا

○ الإدارة الوسطى

• الإدارة الدنيا

١٢ - حزمة من المهارات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية ، تعريف لـ :

○ القيادة

○ منظمات الأعمال

• الكفاءة الإدارية



١٣ - أبعاد الكفاءة الإدارية هي :

- (الاتصال ، فريق العمل ، إدارة الذات ، القيادة ، التفكير الناقد (المتفتح) ، المهنية)
- (المدير العام ، مساعد المدير ، المرؤوسين)
- لا يوجد إجابة

١٤ - من أبعاد الكفاءة الإدارية (الاتصال) نستطيع أن نعرفها بـ :

- تقييم الذات وتقويم السلوك
- إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين من خلال العبارات المكتوبة والشفهية
- العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق

١٥ - كيان من الأفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة تعريف لـ :

○ الإدارة

• المنظمة

○ الرقابة

١٦ - الفاعلية احد المؤشرات لقياس أداء المنظمة وهي مقياس لـ :

• لمدى تحقيق الأهداف المحددة وتركز على المخرجات

○ لحسن استغلال الموارد وتركز على المدخلات

○ جميع ما ذكر

١٧ - من خصائص المجتمعات المتطورة إداريا :

○ احترام الوقت والالتزام به

○ احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث

• جميع ما ذكر



١٨ - المدرسة الكلاسيكية نظم ثلاث اتجاهات رئيسية هي كالتالي :

- (اتجاه الإدارة العلمية ، اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية ، اتجاه البيروقراطية).
- (اتجاه الإدارة التقليدي ، الاتجاه السلوكي ، اتجاه معاصر)
- لا يوجد إجابة

١٩ - أهم إسهامات فريدريك تايلور في الإدارة العلمية :

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجازها
- اختيار العاملين بعناية بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة
- جميع ما ذكر

٢٠ - تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع الأجور المناسبة هي إحدى إسهامات العالم :

○ هنري فايول

• فريدريك تايلور

○ ماكس ويبر

٢١ - الرقابة مطلب هام وذلك للتأكد من توافق الإنتاج مع الخطة هي إحدى إسهامات العالم :

• هنري فايول

○ فريدريك تايلور

○ ماكس ويبر

٢٢ - قسم هنري فايول أنشطة المنظمة إلى ٦ مجموعات من ضمنها (أنشطة محاسبية) وتتعلق بـ :

○ المحافظة على الأفراد في المنظمة وإنتاج منتجات سليمة

○ المتعلقة بشراء الخامات وبيع الإنتاج التام الصنع

• المتعلقة بتسجيل وتوثيق العمليات المحاسبية والمالية

٢٣ - إلى من تستند النظرية البيروقراطية :

○ هنري فايول

○ فريدريك تايلور

• ماكس ويبر

٢٤ - اللاشخصية في التعامل أي تطبق القواعد على الجميع دون تفرقه ، تعتبر من المبادئ :

○ الإدارة العلمية

○ العملية الإدارية

• البيروقراطية

٢٥ - دراسات هورثون- إلتون مايو هي :

• هي مجموعة دراسات أجريت في منطقة الهورثون فتحت مجال إلى التركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل.

○ مجموعة من الأفكار تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية

○ جميع ما ذكر

٢٦ -توصل التون مايو إلى وجود عوامل أخرى تفسر زيادة الإنتاجية هي :

○ ١ - الهيكلية الإنتاجية ٢ - المنافسة

• ١ - مناخ العمل الجماعي ٢ -الإشراف المشترك

○ لا توجد إجابة

٢٧ - نظرية الحاجات الإنسانية : هي الحاجة أو العوز المادي أو النفسي الذي يدفع الفرد للبحث عن إشباع ملانم لها ، وحدد للحاجات الإنسانية خمس مستويات (الفسولوجية ، الأمان ، الاجتماعية ، التقدير ، وتحقيق الذات) إلى من تستند هذه النظرية :

○ التون مايو

○ ماكس ويبر

● **ماسلو**

٢٨ - إذا افترضنا أن الفرد يعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات ، إذن نستطيع إن نحدد نوع هذه النظرية حسب رأي الكاتب دوجلاس ماكجريجور بأنها :

○ نظرية x

● **نظرية y**

○ لا يوجد إجابة

- من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي ثلاث سنوات فأكثر، وتتعلق بالمنظمة ككل وتكون الإدارة العليا مسؤولة عنها، وتسمى هذه الخطة بـ :

- الخطة بعيدة المدى

- الخطة متوسطة المدى

- الخطة قصيرة المدى

٢ - من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي فترة زمنية من أكثر من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام، وتكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذه الخطط والتي تركز على أنشطة التخطيط في مجالات تحسين الإنتاجية والربحية، وتسمى هذه الخطة بـ :

- الخطة بعيدة المدى

- الخطة متوسطة المدى

- الخطة قصيرة المدى

٣ - من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها تغطي فترة زمنية أقل من عام، وتتعلق بالأنشطة اليومية، وتسمى هذه الخطة بـ :

- الخطة بعيدة المدى

- الخطة متوسطة المدى

- الخطة قصيرة المدى

٤ - تتعلق الخطة بعيدة المدى بالمنظمة ككل وهناك إدارة مسؤولة عن هذه الخطة :

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

٥ - هناك أنواع أخرى من الخطط ، وهي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة عند ظهور ظروف لم تؤخذ في الحسبان ، نسمي هذه الخطة بـ :

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

٦ - هناك أنواع أخرى من الخطط، وتعد لحدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة أو تجنب ضرر محتمل، كوضع خطة

بمناسبة دورة أولمبية رياضية، نسمي هذه الخطة بـ :

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

٧ - هناك أنواع أخرى من الخطط، وتعد لمواجهة أحداث طارئة وخطيرة مثل خطة مواجهة حريق أو سرقة ، نسمي هذه الخطة بـ :

الخطة الموقفية

خطة لأحداث طارئة

خطة طوارئ

٨ - تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط وهي عبارة تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، نسميها بـ :

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

٩ - تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط بحيث يأخذ في الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة ، نسميها بـ :

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

١٠ - تعتبر من أدوات وأساليب التخطيط بحيث تقوم على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة ، نسميها بـ :

كتابة السيناريوهات

المقارنات المرجعية

التنبؤ

١١ - التكيف مع التغيرات البيئية ، وتقليل تراكم الأخطاء ، والمواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي ، وتخفيض التكاليف . جميعها نعتبرها من ضمن :

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة

١٢ - تحديد الأهداف والمعايير ، وقياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج بالمعايير والأهداف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. جميعها نعتبرها من ضمن :

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة

١٣ - الرقابة حسب المستوى ، والمصدر ، والجهة ، والمجال ، وموعد إجرائها. جميعها نعتبرها من ضمن :

أغراض الرقابة

مراحل العملية الرقابية

أنواع الرقابة

١٤ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة و أقسامها الرئيسية ووظائفها :

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

١٥ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها وصولا إلى غاياتها :

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

١٦ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة :

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة المالية

١٧ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى) وتهتم بعمليات تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات :

رقابة العمليات

الرقابة الهيكلية

الرقابة الإستراتيجية

١٨ - هرمية مستويات الرقابة :

الرقابة الهيكلية - الرقابة الإستراتيجية - الرقابة المالية - الرقابة على العمليات

الرقابة الإستراتيجية - الرقابة المالية - الرقابة على العمليات

الرقابة الإستراتيجية - الرقابة الهيكلية - الرقابة المالية - الرقابة على العمليات

١٩ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها) وتسمى الرقابة القبلية لأنها تتم قبل البدء في التنفيذ وتسعى لتجنب الانحرافات قبل وقوعها فهي رقابة وقائية كفحص المواد الأولية وفحص العاملين :

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ

٢٠ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها) وتركز على ما يحدث أثناء التنفيذ والإنجاز كالرقابة الذاتية من جانب الأفراد وإدارة الجودة الشاملة :

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ

٢١ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب موعد إجرائها) وتركز على رقابة المخرجات بعد انتهائه كفحص جودة المنتجات النهائية وتحليل آراء العملاء :

الرقابة قبل الإنجاز

الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

الرقابة بعد التنفيذ

٢٢ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المصدر) بحيث يمارس العاملون ومجموعات العمل داخل المنظمة الرقابة الداخلية على أنفسهم :

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

لا توجد إجابة

٢٣ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المصدر) حيث يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين :

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

لا توجد إجابة

٢٤ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة) وهو عبارة عن فرد أو جهة في إطار النظام الرقابي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة :

الرقب الداخلي

الرقيب الخارجي

لا توجد إجابة

٢٥ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة) وهو عبارة عن فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون :

الرقيب الداخلي

الرقيب الخارجي

لا توجد إجابة

٢٦ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وهي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون والتجهيزات المادية :

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

٢٧ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور :

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

٢٨ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمات الأعمال :

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المعلوماتية

٢٩ - من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الغير :

الرقابة على الموارد المادية

الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على الموارد المالية

٣٠ - التكامل ، والمرونة ، والدقة ، والتوقيت ، والموضوعية. جميعها خصائص نعتبرها من ضمن :

النظام الرقابي الفعال

ضعف النظام الرقابي

مستويات الرقابة

٣١ - كثرة شكاوى الزبائن ، وعدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم ، كثرة توقف وتعطل المكنان والأفراد ، كثرة العمل الورقي ، كثرة التالف وإعادة التشغيل ، علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية ، ودفع غرامات. جميعها مؤشرات نعتبرها من ضمن :

النظام الرقابي الفعال

ضعف النظام الرقابي

مستويات الرقابة

٣٢ - احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويقصد به تكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط ، ويعتبر جعل الرقابة جزءا أساسيا من التخطيط أفضل الطرق لخلق هذا التكامل. ويسمى بـ :

المرونة

التكامل

الدقة

٣٣ - احد خصائص النظام الرقابي الفعال، ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. ويسمى بـ :

المرونة

التكامل

الدقة

٣٤ - احد خصائص النظام الرقابي الفعال، بحيث يجب اتخاذ القرارات على أساس معلومات دقيقة لتكون صائبة، ويسمى بـ :

المرونة

التكامل

الدقة

٣٥ - احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويعني أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها ، ويسمى بـ :

المرونة

التكامل

التوقيت

٣٦ - احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويقصد به أن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية محددة أفضل من الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كميًا

الموضوعية

التكامل

التوقيت

٣٧ - وجود بدائل متاحة ، وحرية الاختيار ، ووجود هدف . جميعها من ضمن :

أركان القرار

عناصر الرقابة

مقاومة الرقابة

٣٨ - مجموعة الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل، تسمى بـ :

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

٣٩ - يتضمن اختيار البديل المناسب وتنفيذ الحل المختار والتغذية العكسية (جمع المعلومات حول التنفيذ) وإقرار التنفيذ أو إجراء تصحيحات، تسمى بـ :

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

٤٠ - الأنشطة التي تنصب على اختيار أفضل البدائل وتنفيذه ثم تقييمه ، نسمى هذه العملية بـ :

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

٤١ - مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ، نسمى هذه العملية بـ :

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

٤٢ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، أن المدير يواجه الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما يواجه مشكلة أو فرصة، نسمى هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل



مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

٤٣ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، ويقصد بها تحديد أسباب المشكلة وذلك عن طريق جمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بدقة ، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

٤٤ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها، نسمي هذه المرحلة بـ:

مرحلة تطوير البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار

٤٥ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، بحيث تجري عملية تقييم البدائل بهدف تحديد أي البدائل أفضل لحل المشكلة، نسمي هذه المرحلة بـ:

تقييم البدائل

مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

مرحلة إدراك متطلبات القرار



٤٦ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، بحيث يتم استبعاد بدائل ثم اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء المعايير الموضوعية عند المقارنة ، نسمي هذه المرحلة :-

مرحلة إدراك متطلبات القرار

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

٤٧ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم ترجمة البديل الذي تم اختياره إلى أفعال من أجل التوصل للنتائج المرغوبة ، نسمي هذه المرحلة :-

مرحلة إدراك متطلبات القرار

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

٤٨ - من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم جمع المعلومات عن آثار ونتائج البديل المختار وتحليلها ومقارنتها بالنتائج المستهدفة وإجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر ذلك ، نسمي هذه المرحلة :-

التقييم والتغذية العكسية

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

٤٩ - من أنواع القرارات، تستخدم حلولا جاهزة متاحة من واقع خبرات سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية :

القرارات المبرمجة

القرارات غير المبرمجة

لا توجد إجابة

٥٠ - من أنواع القرارات، تحتاج إلى حلول خاصة تكون لمشاكل غير مألوفة أو غامضة أو ذات مخاطرة عالية:

القرارات المبرمجة

القرارات غير المبرمجة

لا توجد إجابة

٥١ - من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذلك عن ظروف التشغيل والأسعار والقيود الخيارات والعوائد :

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

٥٢ - من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها وجود حالة نقص كبير في المعلومات عن البدائل والتوقعات المستقبلية ولكن تكون الأهداف واضحة :

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

٥٣ - من ظروف اتخاذ القرار ، ويقصد بها وضوح هدف القرار ولكن لا تتوافر المعلومات بشكل كامل خاصة عن البدائل والتوقعات المستقبلية :

التأكد التام

عدم التأكد

المخاطرة

٥٤ - من ظروف اتخاذ القرار ، حيث يتسم الأمر بعدم الوضوح التام للأهداف والبدائل وعدم توافر للمعلومات:

التأكد التام

عدم التأكد

الإبهام (الغموض التام)

٥٥ - توافر كمية كبيرة من المعلومات والخبرات ذات العلاقة بالمشكلة ، وزيادة فهم المجموعة للقرار وقبوله ، والتزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق ، نستطيع أن نعتبرها :

مزايا القرار الجماعي

عيوب القرار الجماعي

لا يوجد إجابة

٥٦ - الضغوط التي تحدث داخل المجموعة لاتخاذ القرار، وسيطرة فئة محدودة على القرار، نستطيع أن نعتبرها :

مزايا القرار الجماعي

عيوب القرار الجماعي

لا يوجد إجابة

٥٧ - المنفعة المتحققة ، والحقوق والواجبات، والعدالة، والاختصاص، نعتبرها
من :

صنع القرار

اتخاذ القرار

أخلاقيات القرار

٥٨ - الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرارات وإصدار
الأوامر وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، يسمى بـ :

السلطة

المسؤولية

المساءلة

٥٩ - واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة معينة ، (يجب أن تكافئ
السلطة)، تسمى بـ :

السلطة

المسؤولية

المساءلة

٦٠ - حقيقة كون الأفراد لديهم سلطات ومسؤوليات ومعرضين لتقديم تقارير تبرر
النتائج التي توصلوا إليها والتصرفات التي قاموا بها ، تسمى بـ :

السلطة

المسؤولية

المساءلة

٦١ - نقل صلاحيات أو سلطات ممنوحة للمديرين إلى مستوى إداري أدنى ،
تسمى بـ :

السلطة

المسؤولية

التفويض

٦٢ - عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، يسمى بـ :

نطاق الإشراف

المركزية

اللامركزية

٦٣ - تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى ، تسمى بـ
:

نطاق الإشراف

المركزية

اللامركزية

٦٤ - توزيع سلطات اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية في المنظمة ،
تسمى بـ :

نطاق الإشراف

المركزية

اللامركزية

٦٥ - عمليات التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وانجازا للمهام المطلوبة
منهم :

القائد

القيادة

المسؤولية

٦٦ - الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون إكراه وجعلهم قابلين لقيادته
:

القائد

السلطة

المسؤولية

٦٧ - الاستشارة احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد
بها :

محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية

مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم

دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

٦٨ - الإقناع العقلاني احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين
ويقصد به :



محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية

مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم

دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

٦٩ - المناشدة الإيجابية احد أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين
ويقصد بها :

محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية

مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم

دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار

٧٠ - **تكتيكات التحالف** أساليب محاولة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين ويقصد
بها :

محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية

البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.

تقديم منافع في مقابل الحصول على الدعم وإحداث التأثير

٧١ - **القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيه الموارد لجعلهم ينفذون
المطلوب منهم، تعريف لـ:**

القائد

القوة

القيادة



٧٢ - قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين كالحوافز:

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

٧٣ - قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية المستمدة من الموقع الوظيفي :

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

٧٤ - قوة المنصب هي من أنواع القوة وتعني القوة المرتبطة بالموقع الوظيفي وما يتعلق بها من سلطات ، ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل، منها القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها :

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

٧٥ - احد أساليب القيادة بحيث يقوم القائد بالهيمنة الكاملة على مجالات إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات :

القيادة الأوتوقراطية



القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

٧٦ - احد أساليب القيادة ووفقا لهذا الأسلوب يعتبر كل فرد قائد حيث لا يتم الاعتماد على قائد واحد وهو يناسب البيئات عالية التخصص والبيئات العلمية أيضا حيث يقوم كل فرد بأداء أفضل ما عنده وبأحسن صيغة ممكنة ولا يحتاج لتوجيه أو متابعة :

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

٧٧ - احد أساليب القيادة ،حيث يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في انجاز المهام من خلال تقاسم المعلومات والمساهمة في صنع القرار :

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

٧٨ - من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة ويعتبر القائد لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على الأداء الذي يتجاوز ما هو متوقع ، وتسمى هذه القيادة بـ :

القيادة الكاريزمية

القيادة التبادلية

القيادة النسائية

٧٩ - من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام ونظم الحوافز، وتسمى هذه القيادة بـ :

القيادة التحويلية

القيادة الخدمائية

القيادة التبادلية

٨٠ - من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي التي لها قدرة كبيرة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة ، وتسمى هذه القيادة بـ :

القيادة التحويلية

القيادة الخدمائية

القيادة التبادلية

٨١ - من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي التي تعمل على تحقيق أهداف العاملين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق أهداف المنظمة ، وتسمى هذه القيادة بـ :

القيادة الخدمائية

القيادة النسائية

القيادة التبادلية

٨٢ - من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي الأسلوب القيادي القائم على العمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين ، وتسمى هذه القيادة بـ :

القيادة النسائية

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

٤٠ - الأنشطة التي تنصب على اختيار أفضل البدائل وتنفيذه ثم تقييمه ، نسمي هذه العملية بـ :

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

٤١ - مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضع موضع التنفيذ، نسمي هذه العملية بـ :

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل



- 1- الأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة (✓) ..
- 2- الأخلاقيات لا تؤثر على عمل المدراء.. (x) تؤثر
- 3- المدخل النفعي احد المداخل التي تفسر الأخلاق بان السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس (✓) ..
- 4- مدخل العدالة يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد .. (x) مدخل الحقوق
- 5- مدخل الفردية ويقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد (✓) ..
- 6- تضارب المصالح احد الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل (✓) ..
- 7- تعارض مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة نسبيها التمييز.. (x) تضارب المصالح
- 8- من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى نسبيها ثقة الزبون (✓) ..
- 9- الفرد- المنظمة- البيئة) جميعها عوامل مؤثرة في السلوك الأخلاقي (✓) ..
- 10- المدير كفرد- المنظمة- البيئة الخارجية) تعتبر من السلوك الأخلاقي الإداري (✓) ..
- 11- تأثير العائلة يعتبر من المنظمة التي تدخل في نطاق السلوك الأخلاقي الإداري .. (x) المدير كفرد
- 12- الثقافة التنظيمية احد ابرز نقاط المنظمة التي تدخل في نطاق السلوك الأخلاقي الإداري (✓) ..
- 13- البيئة الخارجية ومن ابرز نقاطها الأعراف والقيم الاجتماعية وهي من ضمن هيكله السلوك الأخلاقي الإداري (✓) ..
- 14- الرشاوي تعتبر من السلوكيات اللا أخلاقية في الأعمال (✓) ..
- 15- مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي إحدى أمثلة الأخلاق الفردية للسلوك الأخلاقي في المنظمة.. (x) القيادة الأخلاقية
- 16- منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابه فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها (✓) ..
- 17- منظمات الأعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام بحسب رأي مؤيدي المسؤولية الاجتماعية (✓) ..
- 18- صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي بحسب رأي معارضي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (✓) ..
- 19- يعتبر العاملون والزبائن والموردون والملاك والحكومة أمثلة لأصحاب المصلحة (✓) ..
- 20- الإستراتيجية الدفاعية ، تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية .. (x) إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني
- 21- إستراتيجية التكيف احد استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية (✓) ..
- 22- تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية (✓) ..
- 23- البيئة الداخلية العامة تسمى أيضا التعامل غير المباشر.. (x) البيئة الخارجية العامة
- 24- البيئة الداخلية هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة (✓) ..
- 25- يقصد بالميزة التنافسية التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإننتاج تعطى للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق (✓) ..
- 26- لا تبحث المنظمات عن إرضاء الزبائن او الحصول على ولائهم .. (x) تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم.
- 27- يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية (✓) ..
- 28- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة هي احد عناصر تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة.. (x) هي احد العناصر المؤثرة في بناء الثقافة التنظيمية.
- 29- الثقافة المرئية والثقافة الجوهرية هي من مستويات الثقافة التنظيمية (✓) ..
- 30- تختلف عمليات تحفيز العاملين من بلد لآخر حسب ثقافة ذلك البلد (✓) ..
- 31- التخطيط هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال (✓) ..
- 32- لوضع خطة ما يتم تخصيص الموارد اللازمة لها وليس ضروريا تحديد جدول زمني لتنفيذ ذلك .. (x) الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.
- 33- من مراحل العملية التخطيطية (تنفيذ الخطة وتقييم النتائج) (✓) ..
- 34- من فوائد التخطيط انه يحسن من التنسيق وإدارة الوقت والرقابة (✓) ..
- 35- لا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد تحديد الأهداف بشكل واضح (✓) ..
- 36- توضع الخطط التشغيلية من قبل الإدارة العليا .. (x) الإدارة الدنيا
- 37- الخطة التكتيكية تحقيق جزء مهم من إستراتيجية المنظمة (✓) ..
- 38- الأهداف أساس عملية التخطيط (✓) ..
- 39- الأهداف التكتيكية عبارة عن نتائج تسعى الإدارات الرئيسية لتحقيقها (✓) ..
- 40- هرمية الأهداف عبارة عن ترابط بين الأهداف الرئيسية والفرعية (✓) ..

٢٠ - (نموذج للمروسين-تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة-بث ونقل القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة) هي عبارة عن أمثلة للسلوك الأخلاقي في المنظمة، ونجدها في :

- القيادة الأخلاقية*

- الأخلاق الفردية

- بنية المنظمة وأنظمتها

٢١ - (ثقافة المنظمة-دستور أخلاقي مكتوب-تدريب وبرامج تدريبية على الجوانب الأخلاقية) هي عبارة عن أمثلة للسلوك الأخلاقي في المنظمة، ونجدها في :

- القيادة الأخلاقية

- الأخلاق الفردية

- بنية المنظمة وأنظمتها*

٢٢ - (أصحاب المصالح -البيئة الطبيعية-رفاهية المجتمع بشكل عام) هي من ضمن :

- المنظمة الأخلاقية

- السلوك الأخلاقي الإداري

- مجالات المسؤولية الاجتماعية*

٢٣ - تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية ، نسميها إستراتيجية :

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني*

- الإستراتيجية الدفاعية

- إستراتيجية التكيف

٢٤ - القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية ، نسميها إستراتيجية :

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

- الإستراتيجية الدفاعية*

- إستراتيجية التكيف

٢٥ - تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية ، نسميها إستراتيجية :

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

- الإستراتيجية الدفاعية

- إستراتيجية التكيف*

٢٦ - تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء ، نسميها إستراتيجية :

- إستراتيجية المبادرة التطوعية*

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

- الإستراتيجية الدفاعية

٢٧ - هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل (المالكون- مجلس الإدارة-العاملون-البيئة المادية) وتسمى هذه البيئة بـ :

- البيئة الخارجية العامة

- البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

- البيئة الداخلية*

٢٨ - وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل (المنافسون-الزبائن-الموردون-المشرعون-الشريك الاستراتيجي) وتسمى هذه البيئة بـ :

- البيئة الخارجية العامة

- البيئة الخاصة (بيئة المهمة) *

- البيئة الداخلية

٢٩ - تسمى أيضا بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية وتشير إلى المكونات الاقتصادية والسياسية وغيرها ممن يكون لها تأثير غير مباشر على منظمات الأعمال، وتضم ما يلي (القوى الاقتصادية-القوى الاجتماعية الثقافية-القوى القانونية والسياسية-القوى التكنولوجية-ظروف البيئة الطبيعية-البعد الدولي) وتسمى هذه البيئة بـ :

- البيئة الخارجية العامة*

- البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

- البيئة الداخلية

٣٠ - التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطى للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق ، تعريف لـ :

- خدمة الزبائن

- الميزة التنافسية *

- الجودة الشاملة

٣١ - تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية ، وتتعلق بـ :

- المنظمة الملتزمة بالجودة*

- إدارة الجودة الشاملة

- المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

٣٢ - يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم ، وتتعلق بـ :

- المنظمة الملتزمة بالجودة

- إدارة الجودة الشاملة

- المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن*

٣٣ - تكريس المنظمة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك لتحقيق الرضا للمستهلك و تقديم أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرا في

نوعية المنتجات ، وتتعلق بـ :

- المنظمة الملتزمة بالجودة
- إدارة الجودة الشاملة*
- المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

- ٣٤ - هي التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء ، تعريف لـ :
- التنوع الثقافي في منظمات الأعمال
- المنظمة ذات الثقافات المتعددة*
- التنوع

- ٣٥ - هي الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال و سن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة، تعريف لـ :
- المنظمة ذات الثقافات المتعددة
- التنوع
- الإدارة الموجهة بالقيم*

- ٣٦ - هو الذي تشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة ، تعريف لـ :
- العولمة
- الاقتصاد العالمي *
- الإدارة الدولية

- ٣٧ - هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات ، تعريف لـ :
- العولمة *
- الاقتصاد العالمي

- الإدارة الدولية

- ٣٨ - البعد الاقتصادي هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره :
- القوانين والتشريعات، حيث تصدر الدول قوانين تؤثر على أعمال الشركات الدولية
- القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة
- التطور الاقتصادي والذي يختلف من دولة لأخرى ويعتبر متوسط دخل الفرد معيارا في تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية*

- ٣٩ - البعد السياسي - القانوني هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره :
- التطور الاقتصادي
- المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار*
- توزيع القوة

- ٤٠ - البعد الاجتماعي والثقافي هو احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، ومن أهم عناصره :
- الموارد والأسواق
- القوانين والتشريعات
- اللغة والدين والاهتمام بالوقت *

- ٤١ - القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة هي احد أبعاد بيئة الأعمال الدولية ، وتتمثل هذه القيم في :
- توزيع القوة
- الفردية والجماعية
- جميع ما ذكر*

- ٤٢ - الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم التركيز على الانجاز المادي والمركزية في العمل نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه :

- التوجه الذكوري (السلوك الهجومي) *

- التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي)

- لا توجد إجابة

٤٣ - الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم التركيز على القيم الاجتماعية ورفاهية وسعادة الآخرين وتطوير نوعية الحياة نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه :

- التوجه الذكوري (السلوك الهجومي)

- التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي) *

- لا توجد إجابة

٤٤ - حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه وتسمى المنظمة لتحقيقه ، تعريف لـ :

- التخطيط

- الهدف *

- الخطة

٤٥ - عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال ، تعريف لـ :

- التخطيط *

- الهدف

- الخطة

٤٦ - كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك ، تعريف لـ :

- التخطيط

- الهدف

- الخطة *

٤٧ - احد مستويات الأهداف ونعتبرها السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وتصف قيم المنظمة وتطلعاتها وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف :

- رسالة المنظمة*

- الأهداف الإستراتيجية

- الأهداف التكتيكية

٤٨ - احد مستويات الأهداف وهي ما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلا وتتسم بالشمولية، ولا ترتبط بأقسام أو أجزاء للمنظمة :

- رسالة المنظمة

- الأهداف الإستراتيجية*

- الأهداف التكتيكية

٤٩ - احد مستويات الأهداف التي تسعى الإدارات الرئيسية (انتاج - تسويق - مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها:

- رسالة المنظمة

- الأهداف الإستراتيجية

- الأهداف التكتيكية*

٥٠ - احد مستويات الأهداف ذات نتائج محددة تسعى الأقسام الصغيرة ومجموعات العمل والأفراد إلى تحقيقها:

- الأهداف التشغيلية*

- رسالة المنظمة

- الأهداف الإستراتيجية

السؤال الاولي

إن تداول الإشاعات تمثل عقبات مرتبطة بـ:

الهيكل غير الرسمي

السؤال الثاني

إن القائد الذي يحتكر إصدار القرارات ويهيمن عليه بمفرده هو قائد:

أوتوقراطي

السؤال الثالث

تسمى الرغبة لإشباع نقص أو عوز لدى الفرد بـ :

حاجة

السؤال الرابع

إن توفير ظروف عمل جيدة تشتمل على شروط السلامة تقع ضمن:

حاجات الأمان

السؤال الخامس

تسمى المنظمات التي ينشئها الأفراد أو المجموعات لتمارس أنشطة اقتصادية بهدف تحقيق الربح:

منظمات الأعمال

السؤال الأول

التركيز على الحوافز المادية فقط من منظور الرجل الاقتصادي هو من ميزات

المدخل التقليدي

السؤال الثاني

إن الغرض الرئيسي من التنظيم كوظيفة إدارية هو:

ترتيب الأفراد والموارد لإنجاز العمل

السؤال الثالث

العولمة هي ظاهرة تزايد التداخلات والارتباطات الشبكية بين مختلف عناصر:

الاقتصاد العالمي

السؤال الرابع

هاربرت سايمون هو أحد أبرز رواد:

المدرسة القرارية



السؤال الخامس

الهيكل الشبكي هو الذي يعتمد أكثر على:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

١. وحد الملك عبد العزيز اليوم الوطني (الاول من الميزان)
٢. اكثر سورة تكرر فيها اسم الرحمن (مريم -البقره -هود -ال عمران)
٣. بويع خادم الحرمين الشريفين (١٤٢٦)
٤. معنى قسم بالانجليزي (مacerفته)
٥. فريق العمل يتكون من انا حظيت (اعضاء يقدرون العمل الجماعي)
٦. الاتجاه الحديث في قياس كفاءه المنشاه الادارية (زياده المال -ارضاء الموظفين -ارضاء الزبون -كل ماسبق)حظيت كل ماسبق
٧. من مهام نظام التشغيل في الحاسب (تنفيذ العمليات - تحميل البرامج- الحاسبه - كل ماسبق)
٩. يستخدم امر فورمات في اخترت (حذف الملفات وتهينه القرص)
١٠. الماسح الضوئي (معالجه البيانات-ادخال -اخراج تخزين)
١١. اوت لوك اخترت (بريد الكتروني)
١٢. القرص المرن (اخراج -ادخال-تخزين)
١٣. برامج تجهيز المحاضرات اخترت (البوربوينت)
١٤. وحده قياس الذاكره اخترت (بايت - ولا شئ ---)
١٥. اهم مايميز العمل الجماعي اخترت (تنميه روح الفريق)
١٦. الاسس في اختيار الموظفين حسب النظام (التاهيل - - -سعودي- جداره)
١٧. يجوز ترقيه الموظف من مرتبه لآخرى كل (٤ سنوات- سنتين - ٤ سنوات - ٥ سنوات)
١٨. افضل وسائل تنظيم الوقت (اعطاء صلاحيات لما دونك -اعطاء نفسك راحه -الضغط في العمل وعدم اخذ راحه)

- ١٩ . تعرف وظيفه مراقبه طلبه (دخول الطلاب وخروجهم وسلوكياتهم -مشكلات الطلاب - الجداول الطلاب ----)
- ٢٠ . من مهام مراقبه طلبه (دخول الطلاب وخروجهم وسلوكياتهم -مشكلات الطلاب - الجداول الطلاب ----)
- ٢٢ . امتناع الموظف عن العمل خارج الدوام (حق له - عصيان عن الاداره ----)
- ٢٣ . المتابعه والمراقبه (معالجه السلبيات)
- ٢٤ . جوده العمل (الكفاءه ----)
- ١- من هي المرأة التي وضعت السم للرسول عليه وعلى اله وصحبه الصلاة والسلام ؟
- ج - زينب بنت الحارث لعنها الله
- ٢- من القائل : الام مدرسة اذا اعددتها اعددت شعباً طيب الاعراق ؟
- ج - حافظ ابراهيم
- ٣- كم تستغرق رحلة اشعة الشمس حتى تصل الى الارض ؟
- ج - ٨ دقائق >> لست متأكد
- ٤- ماهو الامر الذي يقوم بنسخ نص في الكمبيوتر ؟
- ج - ctrl + c
- ٥- ماهو الحرف الذي يقوم بوضع ضمه على الحروف العربية مع الضغط على زر shift ؟
- ج - حرف الـ ث
- ٦- ماهو الامر الذي يقوم بحفظ ملف ورد ؟
- ٧ - ماهو الحد الادنى للسنة لتوظيف شخص جديد في الوظائف الحكومية ؟
- ٨ - من هو المستقبل ؟
- ج - هو الشخص المطلوب ايصال المعلومة او الرسائل له
- ٩ - ما الفرق بين المعلومات والبيانات ؟
- ج - البيانات هي اساس المعلومات



- ١- يتسم الهدف في المنظمات بـ
المصادقية الوضوح قابلية التطبيق جميع ماسبق
- ٢- ماذا نعني باختصار UN
الأمم المتحدة الولايات المتحدة
- ٣- لتغيير اللغة في برنامج الأكسل للعربية نضغط على
Shift .Alt يمين Shift .Alt يسار
- ٤- للتراجع في برنامج الورد نضغط على
Shift xShift ZShift Y
- ٥- منظمة حقوق الأطفال في جميع انحاء العالم
اليونسيف اليونسكو الفاو
- ٦- نهر في العاصمة لندن وسمية باسمه صحيفة هو
التايمز المسيسيبي تايز
- ٧- يشمل متن الرسالة على
الأطراً الشكر الغرض من الرسالة والهدف من كتابتها الصياغة الجيدة
- ٨- ما معنى Management
إدارة اقتصاد محاسبية
- ٩- يستخدم برنامج الأكسل في
المحاسبة التصميم
- ١٠- ماذا يعني (الصلاة: ركعة)
- السنة : القرآن الكتاب: الصفحات ليل : نهار
- ١١- من صفات المدير الجيد
الابتكار التطوير التعامل الجيد جميع ما سبق
- ١٢- من طرق العرض في البور بوينت
عرض بسيط عرض فارز للشرائح جميع ما سبق

أمثلة وتدريب :

تعليمات: في الأسئلة من ١ - ٤، تجد تحت كل سؤال أربعة خيارات، واحد منها صحيح، اختر رمز البديل الصحيح وانقله إلى ورقة الإجابة مقابل رقم السؤال.

- ١- واحدة مما يلي ليست من وظائف الإدارة الرئيسة:
 أ- الرقابة. ب- التخطيط. ج- التنظيم. د- التسويق.
- ٢- أحال إليك مدير شؤون الموظفين معاملة لأحد الموظفين يستفسر فيها عن مستحقاته المالية بعد عودته من دورة تدريبية في الخارج، اللائحة التي ترجع إليها لإجابة استفسار الموظف هي لائحة:
 أ- التكاليف والإعارة. ب- الحقوق والمزايا المالية. ج- التدريب في الخدمة المدنية. د- الإيفاد للدراسة في الخارج.
- ٣- أي من الرموز التالية يمثل برنامج أكسس Access؟
 أ-  ب-  ج-  د- 
- ٤- أردت إرسال بريد إلكتروني لإحدى الجهات، وهو يحتوي مرفقات ذات حجم كبير لا يمكن تحميلها في البريد بالطريقة المعتادة. أي من الإجراءات التالية تعد الأكثر كفاءة لإنجاز هذا العمل؟
 أ- تحميل المرفقات بملف مضغوط وإرسالها.
 ب- تحميل جميع المرفقات على صيغة PDF.
 ج- تحميل المرفقات على دفعات منفصلة.
 د- إرسال المرفقات بالبريد العادي.

مفتاح الإجابة

| السؤال | الإجابة |
|--------|---------|
| ١ | د |
| ٢ | ج |
| ٣ | ب |
| ٤ | أ |



من أنواع القرارات الإدارية القرارات غير التقليدية وهي :

أ - التي يتخذ فيها القرار من قبل المدير العام للمنشأة دون إشراك الآخرين

ب - التي يتخذ فيها القرار بمشاركة المدير ونائبه فقط

ج - التي يتخذ فيها القرار من قبل المدير بمشاركة مستشاريه فقط

د - التي يتخذ فيها القرار من قبل المدير و بمشاركة مساعديه ومستشاريه والقانونيين في المنشأة

شؤون الموظفين باللغة الانجليزية تعني :

A- Food Services

B-personnel Department

C- Accounting Department

D- Housekeepingdepartment



من أهم أنواع الاتصالات الإدارية:

أ- صاعدة وهابطة وأفقية

ب- لفظية وغير لفظية

ج- كل ما سبق

أ- أعضاء متساوين في القدرات الفنية والعقلية

ب- أعضاء يتصارعون مع فرق العمل الأخرى

ج- أعضاء يقدرون العمل الجماعي ويتفانون في سبيله

د- أعضاء من تخصص واحد مثل التسويق

عندما تقترح الإدارة خطة جديدة فإن الواجب هو :

أ- الموافقة عليها بدون مناقشة

ب- رفضها من أول يوم

ج- محاولة فهمها ودراستها

د- ثني الإدارة عنها وإظهار عيوبها

اختر أفضل الوسائل لتنظيم الوقت :

أ- لابس أن تعمل وقت أطول يوميا في الوظيفة

ب- لابس أن لاتحد وقتا خاصا لك ولأهلك

ج- إعطاء الصلاحيات للموظفين دونك

د- كن متسامحا مع نفسك وأعطها وقتا للراحة

مبادرة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود للسلام في الشرق
الايوسط قدمت للقممة العربية في عام :

١٤٢٣*

١٤٢٤*

١٤٢٥*

١٤٢٦*

مامعنى كلمة مدير في الانجليزي ؟

Manager

مانيجر

مامعنى كلمة ملف في الانجليزي ؟

فايل

File

الويندوز هو ؟

نظام تشغيل

برنامج يستخدم في إدخال النصوص ؟

برنامج الورد / word

يستخدم برنامج الإكسل في ؟

العمليات الحسابية

يتكون المجلد من ؟

ملفات

مامعنى كلمة مكتب في الانجليزي ؟

أوفيس

Office



للقراءة والاطلاع

الإدارة

هي عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة و المستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة . وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية .

أقوال في الإدارة

موسوعة العلوم الاجتماعية : الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه .

Taylor تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق .

Davis ديفز : الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية .

john mi جون مي : الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

Henri Fayol هنري فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب .



شيلدون: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ .

وليم هوايت: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

ليفنجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق و أقلها تكلفة و في الوقت المناسب و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع .

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة و ذلك على النحو التالي:

الإدارة : فن يجتمع بأربعة عناصر : تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة .

مستويات إدارية :

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية و المادية في المنشأة أحسن استخدام و خلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري و تحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع .

تقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات إدارية من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة

الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام

الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون

يأتي اختلاف عدد وتقسيم المستويات الإدارية نتيجة لاختلاف حجم المؤسسة، وطبيعة عملها، وطاقتها الإنتاجية، وعدد العاملين فيها.

مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على اساس المجال قد لا يكون تصنيفا منحصرا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي - مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين: ١- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة). ٢- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

الوظائف الإدارية :

تشكل الإدارة حلقة من الوظائف التي تمثل سيرورة لا متناهية منها:

التخطيط: هو دراسة في الوقت الحاضر لطرق الإستفادة من الموارد المتاحة لدى المؤسسة مستقبلا

التنظيم: هو رسم و توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة

الرقابة: هي عملية مراقبة المدير والمسؤولين في المؤسسة على الموارد البشرية وعلى طبيعة عملهم وانجازاتهم

التوجيه: هي الاشراف على الموارد البشريه وتحفيزها

تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة

كشف الأخطاء و محاولة تصحيحها

• عمل بيتر درّكر على تعريف الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد درّكر عمل المدير بخمسة وظائف هي:

الوظيفة الأولى/ تحديد الأهداف

الوظيفة الثانية/ ترتيب وتنظيم المجموعات

الوظيفة الثالثة / التحفيز والاتصال

الوظيفة الرابعة/ التقييم والقياس

الوظيفة الخامسة / تطوير الأفراد

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائما بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي (ممارسة الإدارة) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب.

والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس. وتُمارس الإدارة على ثلاثة أشكال كما قسمها درّكر:

القسم الأول / إدارة العمل

القسم الثاني / إدارة المدراء

القسم الثالث / إدارة العمل والعمال

المدير الناجح

المديرون بجميع مستوياتهم يقومون بصفة مستمرة بأداء مهام وظائفهم الإدارية ، ونجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى تنفيذهم هذه الوظائف بطريقة جيدة ويعتمد ذلك على احتياج المديرين للمعلومات بصورة مناسبة



والمدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض ، وذلك يتطلب من ه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص ، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة ، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه ، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق

المدير الناجح يصل إلى النجاح بالجهد والعمل المنظم ، ومن ثم فهو يُعرّف بالآتي :

١

أن يكون لديه القدرة على الاتصال برؤسائه ومروسيه من أجل تحقيق ديناميكية العمل الجماعي داخل المنظمة .. لأن الاتصال هو عصب النجاح

٢

أن يكون لديه الخبرة الكاملة والمعرفة الدقيقة بمراحل اتخاذ القرار

٣

أن يكون لديه القدرة على تحليل المشاكل واستخدام امعلومات المتاحة لاتخاذ القرار الرشيد

٤

أن لا يترك شيئاً للصدفة بل هو يراقب ويتابع بشكل مستمر ما تم وضعه من خطط ومراحل تنفيذها ، حتى يتمكن من اكتشاف القصور في التنفيذ أو معوقاته في الوقت المناسب لاتخاذ قرار

٥

أن لا يقدم على عمل إلا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة

٦

أن يكون لديه القدرة على تنظيم وتويه الموارد البشرية المتاحة في إدارته حتى يحقق الهدف من الخطة

٧

أن لا يبذل جهده في الأمور قليلة الأهمية ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية

٨

أن يقدر قيمة الوقت وينجح في إدارته ، حيث أن للوقت نفقة وتكلفة .. وبالتالي لا بد من استثماره إلى أقصى حد ممكن

٩

أن يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل على رفع مستواه الوظيفي بتنمية قدراته ومهاراته ويستفيد من خبرات الآخرين ويواظب على الإطلاع

١٠

أن تكون لديه القدرة على التغيير – إذ لا بد أن يتوقع التغيير ويخطط له ويستعد لاستقباله والتكيف معه واستثماره لصالح المنشأة

١١

أن تكون لديه القدرة على إدارة الاجتماعات

١٢

أن يكون متميزاً بصفات الشخصية القيادية وليست صفات الشخصية الانقيادية

١٣

أن يكون على دراية كاملة بالعمل المسند إليه



اتخاذ القرارات الإدارية [أنواعها ومراحلها]

المقدمة

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

[١] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[٢] البيانات والمعلومات الكمية.

[٣] البيانات والمعلومات النوعية.

[٤] الأمور والحقائق.



المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:-
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.



المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

**بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:**

١. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
٢. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
٣. وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية :**[١] القرارات التقليدية:****أ - القرارات التنفيذية:**

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية:

- وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

[٢] القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية:

- هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية:

- وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

اتخاذ القرارات في الميدان التربوي

في هذا الجانب سأطرق إلى أنواع متخذي القرارات في الميدان التربوي سواء كان مدير مدرسة أو وكيل أو معلم أو مشرف تربوي وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات :

١- المتسرع :

يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات ، [قراراته متسرعة وقد تؤدي خيبة أمل أحياناً].

٢ - المسالم :

يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة ، [في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى لقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار].

٣- المحقق :

يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك و عديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه ، ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار ، [قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها].



٤- الديمقراطي :

يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده ، [المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم].

٥- صاحب قرار آخر لحظة :

يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك ، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين ، [عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً].

٦- المتردد :

لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره ، [ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك].

٧- العاطفي :

يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره ، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره [غالباً يكون تابعاً عن مشاعره].

كيف تتخذ قراراً صائباً :

؟حاول أن تعود نفسك اتخاذ قرارات يومية حتى وأن كانت غير مهمة لكي تساعد على كسر حاجز الخوف التردد.

؟ استفد من تجاربك وخبراتك السابقة سواء الخاطئة أو الصائبة ومن ثم تلافي نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة

؟لا تحاول الانفراد برأيك ، خصوصاً في تلك الأمور التي تطلب عملاً جماعياً ، بل عليك استشارة إخوانك وزملائك وإشراكهم معك في صنع القرار الجماعي.

؟انظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة وتذكر دائماً أن لكل موقف ثلاث جهات نظر وهي : وجهة نظرك ووجهة نظر شخص آخر ووجهة النظر الصائبة.

؟لا تكن متحيزاً ولا تصدر حكمك على موقف أو شخص بناءً على أحاسيسك أو مشاعرك نحو الشخص بل عليك دراسة جميع وجهات النظر المتاحة.

؟تجنب غرور المنصب ولا تعتقد أن قراراتك صائبة لأنك الشاب القائد ، ولكن قراراتك يجب أن تبنى على الحقائق والمعلومات المتاحة ، وليس على ما يتيح لك منصبك.



؟ إذا ما اتخذت قراراً وشرعت في تنفيذه واتضح لك أنه يحتاج إلى تعديل فيجب عليك أن تكون مرناً ومستعداً لإجراء التعديلات اللازمة عليه لأن ذلك يضمن لك النجاح.

؟ تجنب استخدام الكلمات التي تفيد التعميم مثل (دائما ، أبداً ، كل ، .. الخ) فمثل هذه العبارات يمكن إثبات عدم دقتها ، لذا يجب عليك أن تكون أكثر دقة وتحديداً.
؟ تابع تنفيذ القرارات التي أصدرتها وتأكد من تنفيذها.

وأخيراً أود تذكيرك بأن الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة أو لاشيء على الإطلاق ، الأمر الذي يتطلب منك أن تتسم بالشجاعة والإقدام عند اتخاذ القرارات الناجحة والجريئة.

التخطيط

: التخطيط

يعرف علي السلمي بأنه: « تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة ».

يعرف سيد الهواري بأنه: « مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ».

يعرف حسن توفيق بأنه: « تحديد الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ بالمشروع ».

ويعرف فايول بأنه: « التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ».

ويعرف جورج تيري بأنه: « هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ».



ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرنة والدقة من أهم سمات التخطيط ، المرنة تحسباً لما قد يطرأ في المستقبل من تغييرات غير متوقعة، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها ومن هنا أرى أن التخطيط هو: « عملية أو عمليات تشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات والتي تتعلق بأهداف منشودة يسعى إلى تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة».

أنواع التخطيط :

كثرة الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقاً للهدف أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التي تهتم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثرة استخدامها في هذا الميدان هي أنواع التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي:

- ١ . تخطيط طويل المدى .
- ٢ . تخطيط متوسط المدى .
- ٣ . تخطيط قصير المدى .

١ - التخطيط طويل المدى :

قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة تقريباً ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، أي تتولى هذه الألعاب اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز حيث أن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم والمتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً، ومن ناحية أخرى فإنه يجب العناية بالتخطيط لمناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى



٢- التخطيط متوسط المدى :

ويتراوح من ٤ - ٥ سنوات تقريباً، وينبثق من التخطيط طويل الأجل، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداداً للدورة الأولمبية القادمة وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

٣ - التخطيط قصير المدى :

ومدته سنة اقل من ذلك تقريباً وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية خاصة في المملكة العربية السعودية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق أو بطولات المملكة، وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد، أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة .

- متى توفي الرسول ؟ كم استمرت دعوة الرسول ؟

توفي صلى الله عليه وسلم ضحى يوم الاثنين ١٢ ربيع الأول عام ١١ للهجرة



- عددي زوجات الرسول

- السيدة خديجة بنت خويلد رضى الله عنها

٢- السيدة سودة بنت زمعة رضى الله عنها

٣- السيدة عائشة بنت أبى بكر رضى الله عنها

٤- السيدة حفصة بنت عمر بن الخطاب رضى الله عنها

٥- السيدة زينب بنت خزيمة رضى الله عنها

٦- السيدة أم سلمة (هند بنت أمية) رضى الله عنها

٧- السيدة زينب بنت عمته رضى الله عنها

٨- السيدة جويرية بنت الحارث بن أبى ضرار رضى الله عنها

٩- صفية بنت حُيى بن أخطب رضى الله عنها

١٠- أم حبيبة رملة بنت أبى سفيان رضى الله عنها

١١- مارية بنت شمعون القبطية رضى الله عنها

١٢- ميمونة بنت الحارث الهلالية رضى الله عنها

١٣- أسماء بنت النعمان رضى الله عنها ١٤- قتيلة بنت قيس رضى الله عنها

- من هو رابع الخلفاء الراشدين ؟

علي بن أبى طالب رابع الخلفاء الراشدين. ... هو أبو الحسن علي بن أبى طالب بن عبد مناف بن عبد المطلب بن هاشم بن عبد مناف ابن عمّ رسول الله صلى الله عليه وسلم،

- من هم العشرة المبشرين بالجنة ؟

أبو بكر الصديق عبد الله بن أبى قحافة بن عامر التيمي القرشي.

عمر بن الخطاب بن نفيل العدوي القرشي.

عثمان بن عفان بن أبى العاص الأموي القرشي.

علي بن أبى طالب بن عبد المطلب الهاشمي القرشي.

ال***ر بن العوام بن خُوَيْلِدِ الأَسَدِي القرشي.

طلحة بن عبيد الله بن عثمان التيمي القرشي.

عبد الرحمن بن عوف بن عبد عوف الزُهري القرشي.

سعد بن أبى وقاص بن وَهَيْبِ الزُّهْرِي القرشي.



أبو عبيدة بن الجراح عامر بن عبد الله بن الجراح الحارثي القرشي.

سعيد بن زيد بن عمرو العدوي القرشي.

- أنكري ٤ من أسماء يوم القيامة ؟

يوم القارعة: قال تعالى (القارعة ، ما القارعة)

يوم الغاشية : قال تعالى (هل أتاك حديث الغاشية)

يوم الحاقة : قال تعالى (الحاقة ، ما الحاقة)

يوم الحساب : قال تعالى (هذا ما توعدون ليوم الحساب)

- متى توحيد المملكة ؟

تم توحيد المملكة العربية السعودية عام ١٣٥١هـ،

- كم غزوة لرسول ؟

(٢٧) قاتل في تسعة منها

- من مؤذن الرسول ؟

بلال بن رباح

- من ذو النورين ؟

عثمان بن عفان رضي الله عنه

- ماهي أنواع الحديث من حيث القبول والرد؟

الصحيح-الحسن-الضعيف

- كم عدد أولاد الرسول ؟

لدا الرسول صله الله عليه وسلم سبعة اولاد

- أنكري شاعر في العصر الأموي ؟

ومن ابرز الشعراء في العصر الاموي الاخطل



- كم عدد المطارات في المملكة ؟

يوجد في المملكة العربية السعودية ٤٦ مطاراً مقسمة إلى مطارات دولية وإقليمية وداخلية وعسكرية واحتياطية بما في ذلك صالات المطارات الجديدة

٧ مطارات دولية - ٧ مطارات إقليمية - ١٥ مطارات داخلية - ٩ مطارات أرمكو -
٣ مطارات عسكرية

- كم عدد الجامعات في المملكة ؟

يوجد في المملكة العربية السعودية حوالي ٣٤ جامعة وهي
٣٠ جامعة حكومية - ٩ جامعات أهلية - ٧ كليات عسكرية -

- من هو الشخص العصامي ؟

هو الشخص الذي يبني نفسه بنفسه دون الاعتماد على غيره

- هل الإسفنج حيوان أم إنسان ؟

حيوان

- ماهي أقوى عظم في الإنسان وأقوى عضلة في الإنسان ؟

عظمة الفخذ وأقوى عضلة العضلة الماضغة بين الفكين

- من فتح الأندلس ؟

طارق بن زياد

- من مرضعة الرسول ؟

حليمة السعدية

- من النساء التي ذكر أسماها في القرآن صريحاً؟

مريم

- كم عدد سور القرآن ؟

١٤٤



بعض مسميات سور القرآن

النعم.....سورة النحل

بني اسرائيل، سبحان.....سورة الاسراء

الكليم ، موسى.....سورة طه

الجامعة.....سورة الشعراء

الهدهد.....سورة النمل

المضاجع.....سورة السجدة

الملائكة.....سورة فاطر

قلب القرآن.....سورة يس

الذبيح.....سورة الصافات

الغرف.....سورة الزمر

المصاييح ، الأقوات.....سورة فصلت

الدهر.....سورة الجاثية

القتال.....سورة محمد

الشفافية ، الجمال.....سورة الاخلاص

عروس القرآن.....سورة الرحمن

الحواريين.....سورة الصف

النساء القصرى.....سورة الطلاق

النساء.....سورة التحريم

المنجية.....سورة الملك

السلسلة.....سورة الحاقة

الأمشاج.....سورة الانسان

التساؤل.....سورة النبأ

ابن أم مكتوم ، الاعمى.....سورة عبس

المقبرة.....سورة التكاثر

اليتيم.....سورة الماعون

برنامج التحول الوطني

هي الخطة الخماسية للمملكة العربية السعودية انشئت عام ٢٠١٥، و نظم البرنامج مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وترأس البرنامج الأمير محمد بن سلمان وأقيمت خلاله ورش عمل جمعت الوزراء مع شرائح متنوعة من المجتمع السعودي ضمت مسنولين ومشائخ وأعيان ورجال أعمال واقتصاديين وإعلاميين وأكاديميين

تتمحور أبرز ملامح برنامج التحول الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال ٥٥١ مؤشر قياس، حول ١٧ مكوناً رئيساً، يأتي في مقدمها التعليم، والصحة، والإسكان، والعدالة الاجتماعية، إضافة إلى البيئة العدلية، والخدمات البلدية، والبنى التحتية، إذ حدد عام ٢٠٢٠ موعداً لقياس أداء تنفيذ الخطط والبرامج المطروحة من المسؤولين في الأجهزة الحكومية. كما شهدت ورشة مشروع التحول الوطني، مناقشة مطولة عن تقويم أداء الوزراء، ورفع كفاءة القطاع الحكومي، والخصخصة، مع إتاحة فرص أكبر أمام مؤسسات القطاع الخاص، بوصفها أبرز المواضيع المطروحة للنقاش، إضافة إلى التركيز على دعم المؤسسات الصغيرة، والتوسع في الخصخصة، كما لم يغفل مشروع التحول الكبير مناقشة تفعيل مؤسسات المجتمع المدني، باعتباره رافداً مهماً للقطاعات الحكومية. وكان محور المجتمع من أكثر المحاور في عدد المكونات، إذ شمل الإسكان، والتعليم والهوية الوطنية، والتدريب والتأهيل والتوظيف، والرعاية الصحية، والترفيه والرياضة والثقافة، وبيئة العيش «نمط الحياة» والنقل والبنية التحتية، والعدل والحماية الاجتماعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، والحج والعمرة

تضمنت أهداف البرنامج التالي:

السماح للمرأة بالتجارة والعزم على تسهيل الإجراءات بما يحقق تذليل العقبات التي تواجهها وتحفظ حقوقها.

فرض ضرائب أعلى على استيراد السجائر ومواد التبغ.

إيقاف الدعم الحكومي عن الكهرباء والماء لأصحاب الدخل العالي والتجار وملاك القصور والمزارع، كما سيقتصر الدعم على ذوي الدخل المتوسط فما دون.

حل أزمة الإسكان.

إطلاق حزمة من الإصلاحات الاقتصادية والتنموية.

إزالة المعوقات الإجرائية والإدارية والمالية وتحفيز القطاع الخاص.

تنويع الاقتصاد ورفع المحتوى المحلي.

تحفيز الاستثمارات ودعم الصادرات غير النفطية وعولمة المنشآت المحلية ودعم الاقتصاد المعرفي والابتكار والإنتاجية.

التوسع في الخصخصة.

تطوير التعليم العام والعالي.

رؤية السعودية ٢٠٣٠ هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦، وتتزامن مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم ٨٠ مشروعا حكوميا عملاقا، تبلغ كلفة الواحد منها ما لا يقل عن ٣.٧ مليار ريال وتصل إلى ٢٠ مليار ريال، كما في مشروع مترو الرياض. نَظَمَ الخُطَّةَ مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان حيث عرضت على مجلس الوزراء برئاسة خادم الحرمين الشريفين. [١]

في ٢ رمضان ١٤٣٧ هـ - ٧ يونيو ٢٠١٦م وافق مجلس الوزراء السعودي على برنامج التحول الوطني أحد برامج "رؤية المملكة ٢٠٣٠"

ركزت المملكة العربية السعودية في خطتها الطموحة على عدة نقاط: [٣]

صندوق سيادي: ستعمل المملكة على تحويل صندوق الاستثمارات العامة السعودي إلى صندوق سيادي بأصول تقدر قيمتها بتريليوني دولار إلى ٢.٥ تريليون دولار ليصبح بذلك أضخم" الصناديق السيادية عالميا. أوضح الأمير محمد أن البيانات الأولية تتكلم أن الصندوق سوف يكون أو يسيطر على أكثر من ١٠% من القدرة الاستثمارية في الكرة الأرضية، ويقدر حجم ممتلكاته بأكثر من ٣% من الأصول العالمية. وأضاف أن السعودية ستكون قوة استثمارية من خلال الصندوق الذي سيكون محركا رئيسيا للكرة الأرضية وليس فقط على المنطقة.

التحرر من النفط: تستطيع السعودية من خلاله العيش بدون نفط بحلول عام ٢٠٢٠، وتستطيع تحقيق هذه الخطة الاقتصادية حتى لو كان سعر النفط ثلاثين دولارا أو أقل، وأنه من شبه المستحيل أن يكسر سعر النفط ثلاثين دولارا بحكم الطلب العالمي. تهدف الخطة إلى زيادة الإيرادات غير النفطية ستة أضعاف من نحو ٤٣.٥ مليار دولار سنويا إلى ٢٦٧ مليار دولار سنويا، كما تهدف إلى زيادة حصة الصادرات غير النفطية من ١٦% من الناتج المحلي حاليا إلى ٥٠% من الناتج. تسعى السعودية إلى تحسين وضعها لتصبح ضمن أفضل ١٥ اقتصادا في العالم بدلا من موقعها الراهن في المرتبة العشرين. في ما يتعلق بمصادر الطاقة سنتبنى السعودية مجمعا ضخما للطاقة الشمسية في شمال البلاد، كما أن الصناعات السعودية

ستركز على نقاط القوة وتتجنب نقاط الضعف مثل موارد المياه الشحيحة، وذلك بتوجيه الاستثمار في مصر والسودان.

طرح أرامكو بالبورصة: ستطرح السعودية أقل من 5% من شركة النفط الوطنية العملاقة أرامكو للاكتتاب العام في البورصة وستخصص عائدات الطرح لتمويل الصندوق السيادي السعودي، وأن أرامكو جزء من المفاتيح الرئيسية للرؤية الاقتصادية. طرح جزء من الشركة للاكتتاب سينتج عدة فوائد أبرزها الشفافية، إذا طرحت أرامكو في السوق يعني يجب أن تعلن عن قوائمها وتصبح تحت رقابة كل بنوك السعودية وكل المحللين والمفكرين السعوديين، بل كل البنوك العالمية. يتوقع تقييم أرامكو إجمالاً بأكثر من تريليوني دولار.

البطاقة الخضراء: أعلن ولي ولي العهد السعودي أن السعودية ستطبق نظام البطاقة الخضراء خلال خمس سنوات من أجل تحسين مناخ الاستثمار، وأن النظام سيمكن العرب والمسلمين من العيش طويلاً في السعودية، وأن المملكة ستفتح السياحة أمام جميع الجنسيات بما يتوافق مع قيم ومعتقدات البلاد. منا أن الإصلاحات الشاملة المخطط لها ومن بينها نظام البطاقة الخضراء ستطبق حتى إذا ارتفعت أسعار النفط فوق مستوى سبعين دولاراً للبرميل من جديد.

ثلاثون مليون معتمر: تخطط السعودية لزيادة عدد المعتمرين سنوياً من ثمانية ملايين إلى ثلاثين مليوناً بحلول عام 2030. وأن أعمال تطوير البنى التحتية كمطار جدة الجديد ومطار الطائف سيدعم الخطة، إضافة إلى تطوير البنى التحتية في مكة واستثمار أراضٍ محيطة بالحرم المكي.

وأعلن ولي ولي العهد السعودي أن السعودية ستنشئ أكبر متحف إسلامي في العالم وسيكون مقره الرياض، وذلك لإتاحة الفرصة لغير المسلمين لزيارته.

التوظيف والقطاع الخاص: تهدف الخطة إلى زيادة مشاركة النساء في سوق العمل من 22% إلى 30%، وخفض نسبة البطالة بين السعوديين من 11.6% إلى 7%. وتسعى المملكة إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي من 3.8% حالياً إلى 5.7%.

صناعة عسكرية: السعودية بصدد إنشاء شركة قابضة للصناعات العسكرية مملوكة بالكامل للحكومة تطرح لاحقاً في السوق السعودي، ومن المتوقع أن تطلق في أواخر 2017.

الإسكان والمشروعات: ستعمل الحكومة السعودية على إعادة هيكلة قطاع الإسكان للمساهمة في رفع نسب تملك السعوديين. كما أن الإنفاق على مشروعات البنية التحتية سيستمر، إلا أن الرؤية الاقتصادية لعام 2030 لن تتطلب إنفاقاً حكومياً عالياً. وستنشأ السعودية مكتب لإدارة المشاريع الحكومية وظيفته أن يسجل كل الخطط والأهداف، ويبدأ بتحويلها إلى أرقام وإلى قياس أداء دوري، ومراقبة مدى مواجعة عمل الجهات الحكومية، وخطط الحكومة، وبرامج الحكومة في تحقيق الأهداف.

مكافحة الفساد: تقضي الخطة بتعزيز مكافحة الفساد

أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠

١- أهداف بحلول (١٤٤٢ هـ - ٢٠٢٠ م):

أكثر من (٤٥٠) نادي هواة مسجل يقدم أنشطة ثقافية متنوعة وفعاليات ترفيهية وفق منهجية منظمة وعمل احترافي

رفع نسبة تملك الأسر للمساكن، بمقدار لا يقل عن (٥%).

تدريب أكثر من (٥٠٠) ألف موظف حكومي عن بعد وتأهيلهم لتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

٢- أهداف بحلول (١٤٥٢ هـ - ٢٠٣٠ م): [٤]

زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من (٨) ملايين إلى (٣٠) مليون معتمر

رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل

تصنيف (٣) مدن سعودية بين أفضل (١٠٠) مدينة في العالم

رفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من (٢.٩%) إلى (٦%)

رفع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعياً من (١٣%) إلى (٤٠%)

الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة (٢٦) إلى المرتبة (١٥).

زيادة متوسط العمر المتوقع من (٧٤) إلى (٨٠) عاماً.

تخفيض معدل البطالة من (١١.٦%) إلى (٧%).

رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من (٢%) إلى (٣٥%).

رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من (٢٢%) إلى (٣٠%)

رفع حجم الاقتصاد وانتقاله من المرتبة (١٩) إلى المراتب الـ (١٥) الأولى على مستوى العالم.

رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من (٤٠%) إلى (٧٥%).

رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من (٦٠٠) مليار إلى ما يزيد على (٧) تريليونات ريال سعودي.

الانتقال من المركز (٢٥) في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ (١٠) الأولى.

رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من (٣.٨%) إلى المعدل العالمي (٥,٧%)

الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من (٤٠%) إلى (٦٥%).

تقدم ترتيب المملكة في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة (٤٥) إلى (٢٥) عالمياً و(١) إقليمياً.

رفع نسبة الصادرات غير النفطية من (١٦%) إلى (٥٠%) على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.

زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من (١٦٣) ملياراً إلى (١) تريليون ريال سنوياً.

الوصول من المركز (٨٢) إلى المركز (٢٠) في مؤشر فاعلية الحكومة.

الوصول من المركز (٣٦) إلى المراكز الـ (٥) الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.

رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من (٦%) إلى (١٠%).

رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (١%) إلى (٥%).

الوصول إلى (١) مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً مقابل (١١) ألف الآن.

ملاحظه هام جدا :

يجب الاطلاع والمعرفة الكاملة عن جامعة الأمام عبدالرحمن

ومعلومات عن الشرقية وعدد المحافظات

مع تمنياتي للجميع التوفيق والنجاح

ولا تنسوني من صالح دعائكم ،،،،

أخوكم أبو الجوهرة

