

الفصل الأول

مفاهيم الاداره والاعمال في عالم اليوم

مامعني الاداره

الاداره مفتاح التقدم ونجاح في الاعمال وعلي مستوي الشركات و دول.

عبارة اجمع عليها العالم كله بانه لا يوجد دول متقدمه و دول متاخره بل يوجد اداره متقدمه واداره متاخره او متخلفه

لذا الاداره هي المعيار الذي يفرق به الناجح والفاشل ومن هنا تظهر اهمية الاداره ودورها في الحياه المعاصره

مفهوم الاداره

تعريف الاول

هو عمليات فكريه تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقياده والرقابه للموارد البشريه والماديه والماليه و المعلوماتيه وتودي الي تحويل هذه الموارد الي السلع والخدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققه الاهداف التي تم صياغتها مسبقا .

وظائف الاداره *

-التنظيم تحديد المسؤوليات والمهام الافراد والاقسام

التخطيط يتعلق باتحديد الاهداف والافعال والموارد الازمه لإنجازها -

القياده تتعلق بتحفيز الناس وتوجيههم الانجاز الاهداف -

-الرقابه هي قياس الاداء الفعلي ومقارنته باداء المخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها

الانواع الاساسيه للموارد البشريه

قد تكون بشر ماليه ماديه معلوماتيه

تعريف ثاني

فن انجاز الاعمال بواسطة الاخرين بمعنا كيف تنجز اعمالك بواسطة اناس اخرين

*العلاقه بين الموارد البشريه و وظائف الاداره والاداة

انه من خلال الموارد من خلال وظائف الاداره تنتج لنا الاداة

التي من ممكن ان تكون السلع والخدمات او الاهداف التي تسعى لها المنظمه

اذن حلقة الربط هي وظائف الاداره

المدير له مسميات عده مثل رئيس -مدير عام - قائد فريق- مدير مشروع - مدير اداره رئيس قسم- عميد كليه الخ

المدراء هم ناس عاملون في المنظمات واعمالهم تعتبر ذات اهميه والاكثر حيويه لتطوير المجتمع

والمدير شخص مسؤل عن اعمال الاخرين ويقدم لهم الدعم لتحقيق أفضل نتائج أداة ممكنه

المديرون هم المسلون عن الفرق العمل وتنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف

مستويات الاداره (المدراء)

١- مدراء الاداره العليا

وهم اعلي مستويات الاداره ومن مسمياتهم المدير العام الرئيس- المدير التنفيذي - مدير مفوض - نائب رئيس

مسئولون عن الاداء الشامل للمنظمة او الأجزاء الرئيسية منها .-

يهتمون بالبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص لتطوير المنظمة من خلال تحديد الاهداف ورسم الاستراتيجيات التي تأثر في المنظمة علي ألمدي البعيد.

٢- مدراء الاداره الوسطي

من مسمياتهم مدير اداره مدير قسم... الخ

يشغلون مناصب رئاسة الاقسام الكبيره والادارات الرئيسيه.

هم المسؤلين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومه من جانب الاداره العليا وهم مسؤلين عن بناء وقيادة فرق العمل .

٣- مدراء الاداره الاشرافيه

وتسمي ايضا بالاداره الدنيا او الاداره المباشره ومن مسمياتهم المشرف- الملاحظ رئيس العمال .

مسؤلون عن الاشراف المباشر علي عمل المرؤسين لايمارسون الاداره انما يمارسون اعمالا فنيه .

وفي الغالب يكون المشرف من قدامي العاملين الفنيين.

ادوار المدير

١- الادوار التفاعليه

وتغطي التفاعل مع الاخرين سواء افراد او منظمات او مجموعات حيث يمثل المنظمه ويجب ان يؤثر تأثيرا

ايجابيا في الاخرين ويوجههم نحو الاهداف الموضوعه .

٢- الادوار المعلوماتيه

ويتعلق بالتبادل المعلوماتي مع الاخرين حيث يحصل علي المعلومات ويقدم المعلومات كذلك يقوم بدور الناطق الرسمي باسم المنظمه .

٣- ادوار قراريه

وتتمثل في قدرة المدير علي استخدام المعلومات في عملية صنع القرار وهذا يتضمن الادوار الفرعيه تاليه :

١ الدور الريادي

التمثل في قدرة المدير علي المبادره والابداع وتطوير الافكار الجديده .

٢ دور موزع الموارد

حيث يقوم بتخصيص الموارد علي الانشطه المختلفه .

٣ دور المفاوض

وذلك مع الاطراف المختلفه .

مهارات المدير

المهاره هي القدره علي تحويل المعرفه الي افعال ذات اداء متميز .

١- مهارات فنيه

وتتمثل بالقدره علي استخدام المعرفه التخصصيه الاداء مهام محدده مثل القدرات المحاسبية و الهندسيه وغيرها وهذه المهاره هامه جدا للاداره الدنيا .

٢ المهاره الانسانيه

وتتجسد في العمل مع الاخرين بشكل جيد و متفاعل ومتعاون من خلال العلاقات الطيبه وتواصل معهم .

٣ المهارات الادراكيه

وتتعلق بروية المدير للمواقف بشكل شمولي والقدره علي حل المشاكل

أي انها تتعلق بفن ايجاد حلول الملائمه والمناسبه .

حاجة المستويات الاداريه للمهارات



أي ان الاداره العليا لاتحتاج الي مهاره الفنيه الا بقدر قليل ولكن الاداره الوسطي تكون حاجتها الي مهاره الفنيه اكبر بقليل والإدارة الدنيا تكون حاجتها اكبر الي مهاره فنيه كما موضح في صوره ويكون احتياج لمهارة الانسانيه في الاداره العليا قليل ولكن حتياح الاداره الوسطي اعلي بكثير من العليا و الدنيا وحتياح المهارات الادراكيه في تطوير يكون كبيرا جدا في الاداره العليا و يتوسط في الاداره الوسطي ويقل في الاداره الدنيا

سمات المدير الناجح النجاح في الاداره يتطلب توفر مايسمي با الكفاءه الاداريه .

الكفاءه الاداريه هي حزمة من المهارات التي تساهم في اداء عالي في الوظيفه الاداريه .

ابعاد الكفاءه الاداريه

١-الاتصال وهي امكانية تقاسم الافكار والرؤي مع الاخرين من خلال العبارات المكتوبه والشفهيه (ارسال واستلام المعلومات)

٢- فريق العمل أي العمل بشكل فاعل وكفوء ك عضو في الفريق و قائد الفريق

٣- ادارة لذات أي تقييم الذات وتقويم السلوك و وضع معايير الاداء و الالتزامات ويدخل في ذلك السلوك الاخلاقي والشخصيه المرنة وتحمل المسؤليه .

٤- القيادة وتتضمن التأثير في الاخرين ودعمهم الانجاز المهام والوعي باثار العولمه والفعل الاستراتيجي المتميز .

٥- التفكير الناقد او المتفتح ويتضمن تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعه للمشاكل المختلفه وهي تشمل فهم المواقف بصورتها الشموليه وتجميع المعلومات والتفكير الخلاق القادر علي تفسير المعلومات لحل المشكلات

٦- المهنيه وتعني الاحترافيه وادامة الانطباع الاجابي لدي المرؤوسين وبناء الثقة والاستمرارية التطور المهني والوظيفي

منظمات الاعمال

هي كيان من الافراد يعملون في اطار تقسيم واضح للعمل للانجاز اهداف محددة وتتسم بالاستمرار.

تشمل المنظمة كـ كيان اجتماعي تحديد الادوار والعلاقات بحيث يستطيع كل فرد او مجموعه او وحده العمل مع الاخرين لانجاز الاهداف .

من اهم انواع المنظمات هي منظمة الاعمال

منظمات الاعمال هي منظمات فردية او جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا (زراعي- صناعي- خدمي- تجاري) بهدف تحقيق الربح .

المنظمة كـ نظام مفتوح

النظام المفتوح كيان يتكون من عدة اجزاء تتفاعل مع بعضها ويأخذ احتياجاته ليحول من المدخلات الي مخرجات (سلع وخدمات) مفيدة للمجتمع ويعيدها الي البيئة .

أي ان المنظمة تجري علي المدخلات (المواد الخام مثلا) بعض العمليات التحويلية لتحويلها الي مخرجات علي هيئة سلعة وخدمات تعود الي البيئة مره اخري.

الاداء المنظمي

يجب ان تؤدي المنظمة اعمالها بشكل جيد وتعتبر قدرة المنظمة علي اضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد مايسمي بمفهوم خلق القيمة .

يقاس اداء المنظمات بـ المؤشرات التاليه :

- ١- الفاعلية وهي قياس لمدي تحقيق الاهداف المحدده وترتكز علي المخرجات .
- ٢- الكفاءه وهي مقياس لحسن الاستغلال للموارد وتركز علي المدخلات.
- ٣- الانتاجيه وهي العلاقه بين كمية و نوع الاداء واستغلال الموارد وتساوي الخرجات مقسومه علي المخرجات .

خصائص المجتمعات المتطوره اداريا

- ١- احترام الوقت والالتزام به . ٢- الانفتاح وقبول الجديد واحترام الاخر.
- ٣- ثقافة المجتمع المتجدده المتسامحه. ٤- تجسيد مبادئ القيم الدينيه في العمل .
- ٥- المنافسه العادله في ميدان العمل (الحريه الاقتصاديه).
- ٦- احترام المراءه في مكان العمل ورعاية الطفوله وحمايه اللاحداث .
- ٧- تكافؤ الفرص والعداله الاجتماعيه .

التحديات المعاصره في عالم اليوم

١- ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد الي اقتصاد معرفي .

- راس مال المعرفي : هو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمه.

٢-العولمة هي تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين دول العالم .

٣-التطور التكنولوجي

٤- التنوع في قوة العمل وهو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم علي اساس الجنس او الدين او العمر.

٥ -اخلاقيات الاعمال

هي معايير للحكم على ما هو صحيح او خاطئ في سلوكيات العاملين اتجاه مختلف الاطراف وهذا يتطلب وعي و وضوح من الاداره .

انتهى الفصل الاول ،،واهمه:

طبعاً مني انا بناالس.:

لازم نهتم من هذه النقاط:

١ - مامعنى مصطلح الإدارة؟

٢-من هو المدير وماهي أدواره ومهاراته؟

٣-ماذا نقصد بالمنظمة وماهي أنواع المنظمات؟

٤-ماهي أهم خصائص المجتمعات التي تزدهر فيها الإدارة والأعمال؟

٥-ماهي أهم التحديات التي تواجه الأعمال في عالم اليوم؟

مبادئ الاداره المحاضره الثانيه

الاداره ما بين الماضى والحاضر..

اولا المدرسه الكلاسيكيه:

تعتبر من اقدم المدارس في نشأتها التاريخيه

وتضم ثلاث اتجاهات رئيسيه هي:

-اتجاه الاداره العلميه.

-اتجاه المبادئ (العمليات) الاداريه

-اتجاه البيروقراطيه.

- ✓ **اتجاه الاداره العلميه** ظهر في ١٩١٠ ويعتبر فريدريك تايلور الاب الروحي لهذا الاتجاه ويسمى ابو الاداره الحديثه، واهم اسهاماته هي:
 - اعداد قواعد علميه لكل وظيفه تشمل دراسه الحركة والوقت اللازم لإنجازها.
 - اختيار العاملين بعنايه بحيث يمتلكون المهارات المطلوبه للوظيفه.
 - دعم العاملين في أداء وظائفهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.
 - تدريب العاملين بعناية لأداء اعمالهم ودفع الأجور المناسبه.

- ✓ **اتجاه المبادئ الإداريه** يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الإتجاه واهم اسهاماته في مجال العمليات الإداريه حيث قسم مهام وواجبات الإدارة الى ٥ عمليات هي:
 - ١- الإستبصار والحكمة حيث توضع الخطة ليتم تنفيذها مستقبلا.
 - ٢- التنظيم.. وذلك لحشد الموارد اللتي تستخدم لتنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف.
 - ٣- القيادة وإصدار الأوامر وذلك لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج.
 - ٤- التنسيق لتحقيق أفضل النتائج من خلال تقاسم المعلومات لحل المشكلات.
 - ٥- الرقابه للتأكد من توافق الانتاج مع الخطة.

كما قسم فايول أنشطة المنظمه الصناعيه إلى:

- أنشطة انتياجيه وهي المتعلقة بإنتاج السلع.
- أنشطة تجاريه وهي المتعلقة بشراء الخامات وبيع الإنتاج التام الصنع.
- أنشطة ماليه وهي المتعلقة بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها على الأنشطة.
- أنشطة الحمايه من المخاطر وهي المتعلقة بالمحافظه على الأفراد في المنظمه وإنتاج منتجات سليمة.
- أنشطة محاسبية وهي المتعلقة بتسجيل وتوثيق العمليات المحاسبية والمالية.
- أنشطة إداريه وتتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه.

كما قدم فايول ١٤ مبدا إداريا للإرتقاء بمستوى الإدارة..وذكر ان هذه المبادئ يجب على المديرين الإلتزام بها للإرتقاء بالإدارة

علماء يانه ركز على الإدارة العليا:

المبادئ هي:

١. تقسيم العمل وتعني ان يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازة ويكون متخصصاً فيه.
٢. السلطة والمسؤوليه، فالسلطة هي حق اصدار الأوامر والمسؤوليه هي الإلتزام بمسؤوليات محدده لإنجاز مايتطلبه الموقع الوظيفي.
٣. القواعد المنظمه للعمل وهي تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفه للعمل ويجب ان تطبق بعدالة.
٤. وحدة الأمر وتعني ان يتلقى كل موظف الأوامر من رئيس واحد فقط.
٥. وحدة الإتجاه وتعني ان جهود كل فرد يجب ان تنسق وترتكز بنفس الإتجاه نحو تحقيق أهداف المنظمه.

٦. خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة. ((بمعنى خضوع المصلحه الشخصية للمصلحة العامة)) يعنى المصلحه العامه فى المقدمة.

٧. مكافأة العاملين بعدالة أي دفع الاجور والحوافز المجزيه لهم.
٨. المركزية: أي ان يتم تركيز القرارات والسياسات الهامه بيد الإدارة العليا.
٩. المبادرة أي تشجيع العاملين على تقديم افكار جديده اثناء تنفيذ الخطه.
١٠. التدرج الهرمي، أي ان تخضع الإتصالات وفقاً لمبدأ التدرج الهرمي.
١١. الترتيب ويعنى وضع الشيء المناسب في المكان والزمان المناسبين.
١٢. العدالة.
١٣. استقرار العاملين أي ان يشجع العاملين على تكريس حياتهم للعمل في منظمه واحده.
١٤. روح الفريق أي ان يشجع العاملون على العمل ضمن فريق.

✓ الإتجاه البيروقراطية..

يعتبر ماكس فيبر رائد هذا الإتجاه.. الذي يرى البيروقراطية صيغه تنظيميه عقلانيه ورشيدته قائمه على اساس المنطق والنظام والسلطه الشرعيه لتحقيق الأهداف..

أهم مبادئ البيروقراطية:

- تقسيم واضح للعمل، بحيث كل فرد بالمنظمه يعرف ماله وما عليه.
- هيكلية واضحة للسلطه، يعنى مناطق السلطه محدده .
- قواعد وإجراءات عمل رسميه، ان العمل محدد بنظم محدد مسبقاً.
- اللاشخصيه في التعامل أي تطبق القواعد على الجميع دون تفرقه.
- التدرج الوظيفي حسب الجداره والكفاءه، لايجوز ترقية موظف الا على اساس الكفاءه.

ثانياً: المدرسه السلوكية: ركزت على العناصر الماديه الالات والمعدات والتكنولوجيا..

هي مجموعه من الافكار تؤكد على ان الاداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكيه وانسانيه.

تضم هذه المدرسه عدة اتجاهات رئيسيه اهمها:

- دراسات هورثون-إلتون مايو
- نظرية الحاجات الإنسانيه-ماسلو
- نظرية X-Y

✓ دراسات هورثون-إلتون مايو

هي مجموعه دراسات اجريت في منطقة الهورثون فتحت مجال الى التركيز على الجوانب الانسانيه والسلوكيه في انجاز العمل.

وكان جوهر (الغرض منها) الدراسات أجريت لتحديد علاقه بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية كإضاءة والحراره على الإنتاجية.

ولكن.. لم يتبين وجود علاقه بين الإنتاجيه والظروف الاقتصادية او العوامل الماديه، مما دفع الباحثين للبحث عن عوامل غير مرئيه تساهم في تحسين الأداء وزيادة الانتاجيه..

توصل التون مايو الى انه توجد عوامل اخرى تفسر زيادة الانتاجيه هي:

١. مناخ العمل الجماعي، حيث يتقاسم العامل علاقات اجتماعيه طيبه ومرحة مما يؤدي الى اداء جماعي بنشاط.
٢. الإشراف المشترك، حيث يشعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آراءهم.

وهنا اضاف التون مايو العنصر الانساني هو الذي ادى الى الزياده الانتاجيه..

تابع الفصل الثاني

الإدارة بين الماضي والحاضر

٢- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو

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

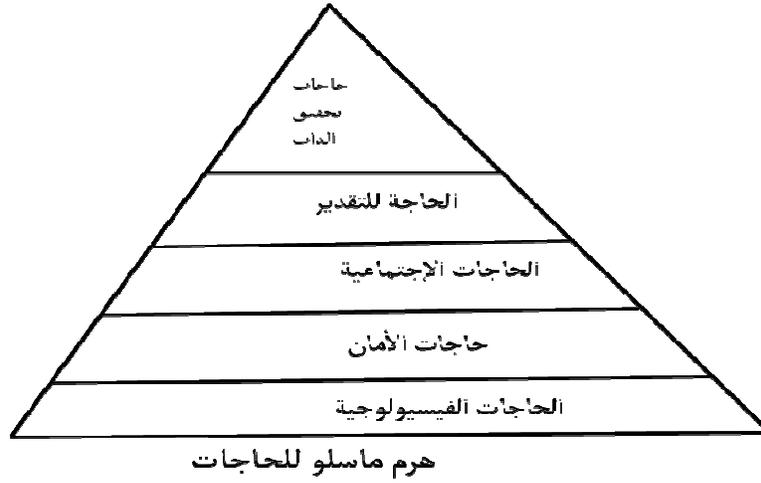
تولد الحاجات ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات الفرد.

حدد ماسلو خمسة مستويات للحاجات الانسانية وضعها في تسلسل هرمي قاعدته:

- ١- الحاجات الفيسيولوجية وهي الحاجات الأساسية لبقاء الانسان كالمأكل والمشرب والمسكن.
- ٢- حاجات الأمان وهي الحاجة للأمان والحماية والإستقرار.(مثل المفاتيح اللي نحملها مفاتيح للبيت او السياره).
- ٣- الحاجات الاجتماعية وهي الحاجة للحب والحنان والانتماء لجماعة في المجتمع.
- ٤- الحاجة إلى التقدير وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين والشعور بالكفاءة والتميز.
- ٥- الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي الحاجة إلى الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية.

تقوم نظرية ماسلو على مبدئين هما:

- ١- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه لإشباعها.
- ٢- مبدأ التدرج في الحاجات أي يتم اشباع الحاجات في المستوى الأدنى ثم الانتقال للمستوى الأعلى.



٣- نظرية X, Y

قدم دوغلاس ماكجريجور نظريتين:

- نظرية X تفترض عدم حب العاملين للعمل، وتقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل

أما - نظرية Y فتعكس الممارسات القائمة على النظرة الإنسانية والإجتماعية فتري أن العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية وقادرون على ممارسة الرقابة الذاتية ومبدعون

ويتضح من نظريتي دوغلاس ماكجريجور أن المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظرية X أو Y.

رابعاً: المدارس الحديثة

تضم هذه المدارس مدخلين رئيسيين هما :

❖ مدخل النظم.

❖ المدخل الموقفي

١- مدخل النظم

يرى أن المنظمة هي نظام مفتوح.

النظام المفتوح يتفاعل مع بيئته باستمرار

تحصل المنظمة على مدخلاتها (طاقة - مواد - عمال - أموال) من البيئة ثم تقوم بالعمليات التحويلية حيث تنتج المخرجات (سلع وخدمات) التي تعيدها للبيئة مرة أخرى

٢- المدخل الموقفى

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

لكل موقف السلوك الإداري الذي يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا وطبيعة الأفراد وقيم الإدارة العليا

خامسا: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

تضم هذه الاتجاهات ما يلي :

❖ البحث عن التميز

❖ إدارة الجودة الشاملة

١- البحث عن التميز

✓ يعتبر التميز مدخلا لخلق الميزات التنافسية

✓ يدعم التميز ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تحوي الجودة وتقوي الالتزام بها

تتسم أفضل المنظمات أداء بما يلي:

- القرب من المستهلك

- التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو للإبداع

- الإبداع والمبادرة

- ارتباط الانتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي

٢- إدارة الجودة الشاملة

✓ تشير إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدءا من التفكير في الحصول على الموارد مرورا بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل وانتهاء بوصول المنتج للعميل

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

الفصل الثالث

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

أولاً: الاخلاق

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

والاخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة.

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

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 او الموظفون المنظمة.
- ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى.

مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق

١- المدخل النفعي

بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكثر عدد من الناس.

٢- مدخل الفردية

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

٣- 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.

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية.

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

١. تضارب المصالح: تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة.
٢. ثقة الزبون: تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم الى اطراف أخرى.
٣. التمييز: ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه.
- ٤) موارد المنظمة: هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية.
- ٥) الاتصالات: وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الاطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة.

العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي

- 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.

- 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 الافراد.

• 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.

السلوك الأخلاقي الإداري

المدير كفرد ⌘ تأثير العائلة. ⌘ القيم الدينية. ⌘ المعايير الشخصية والحاجات.

المنظمة ⌘ السياسات والمدونات الاخلاقية. ⌘ سلوك المشرفين والزملاء. ⌘ الثقافة التنظيمية.

البيئة الخارجية ⌘ تشريعات الحكومية. ⌘ الأعراف والقيم الاجتماعية. ⌘ المناخ الأخلاقي في الصناعة.

تبرير السلوك الأخلاقي

إن السلوكيات اللا أخلاقية في الأعمال من قبيل دفع رشاوي وهدايا للحصول على عقود عمل أو تغيير بسيط أو كبير في الأرقام الخاصة بفواتير المصروفات للحصول على عوائد شخصية أو أي سلوك آخر مشابه.

وغالبا توجد أربعة تفسيرات للقيام بهذه السلوكيات:

- إقناع النفس بأن السلوك مشروع
- إقناع النفس بأن الجميع يتصرفون وفق مصالحهم
- التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد

- إقناع النفس بأن ما قام به لصالح المنظمة وأنها سوف تحميه

المنظمة الأخلاقية

الأخلاق الفردية

- النزاهة
- الكرامة
- روح الإيحاء بالثقة
- العدالة عند معاملة الآخرين
- التصرف الأخلاقي
- سعي دائب لتطوير الذات أخلاقيا

القيادة الاخلاقية

- نموذج للمروسين
- تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة
- بث ونقل القيم والممارسات عبر اقسام المنظمة
- مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي
- تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية

بنية المنظمة وأنظمتها

- ثقافة المنظمة
- دستور أخلاقي مكتوب
- التزام أخلاقي بعيد المدى.
- تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية.
- تدريب وبرامج تدريبية على الجوانب الاخلاقية
- اليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية

ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها.

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

ويرى مؤيدي المسؤولية الاجتماعية

- ❖ منظمات الاعمال تخلق مشاكل ويجب ان تحلها
- ❖ منظمات الاعمال هي مواطنون اعتباريون في المجتمع
- ❖ لدى منظمات الاعمال موارد ضخمة
- ❖ تحسين صورة المنظمة في المجتمع وتقليل التدخل الحكومي
- ❖ منظمات الاعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام
- ❖ عدم وجود خبرة لإدارة البرامج الاجتماعية
- ❖ يمكن ان تعطي المنظمات قوة تأثيرية اكبر في المجتمع
- ❖ تخلق تضارب مصالح كبير وصراع
- ❖ تقلل من ارباح المساهمين وتزيد تكاليف الانتاج
- ❖ صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الاداء الاجتماعي.

مجالات المسؤولية الاجتماعية

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

يعتبر العاملون والزيائن والموردون والملاك والحكومة أمثلة لأصحاب المصلحة

٢- البيئة الطبيعية

لقد اصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور الحزمة الخاصة بالامان البيئي المتمثلة بالايزو

ISO ١٤٠٠٠

يمكن لقيادات المنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- الافراد العاملون في المنظمة: ان يكونوا واعين الى اهمية 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

٣- رفاهية المجتمع بشكل عام

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

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يمكن ان نجد الاداء الاجتماعي للمنظمة متمحورا في أربعة توجهات أو استراتيجيات او مواقف تدرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية.

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

١- استراتيجية الممانعة او عدم التبني

حيث تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية

٢- الاستراتيجية الدفاعية

القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية

٣- استراتيجية التكيف

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الاخلاقية والقانونية اضافة الى الاقتصادية.

٤- استراتيجية المبادرة التطوعية

تاخذ الادارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء

بنوسه

الفصل الرابع البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

أولا: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

بيئة المنظمة

تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية فالبيئة الخارجية تعني كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر.

أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

البيئة الخارجية العامة

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:

١. القوى الاقتصادية
٢. القوى الاجتماعية الثقافية
٣. القوى القانونية والسياسية
٤. القوى التكنولوجية
٥. ظروف البيئة الطبيعية
٦. البعد الدولي

البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل:

١. المنافسون
٢. الزبائن
٣. الموردون
٤. المشرعون
٥. الشريك الاستراتيجي

البيئة الداخلية

هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل:

١. المالكون
٢. مجلس الإدارة
٣. العاملون

العلاقة بين المنظمة وبيئتها

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا و أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة اذا 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 واسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالانتاج تعطى للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم يريد الزبائن غالبا الجودة العالية والسعر المعقول والتسليم في الموعد المحدد

المنظمة الملتزمة بالجودة

ان تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم الى حد كبير بالاهتمام بالجودة حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية.

إدارة الجودة الشاملة

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

ثقافة المنظمة

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

يتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية:

١. بيئة الاعمال
٢. القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
٣. الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة.

أهمية ثقافة المنظمة

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

١. بناء إحساس بالتاريخ
٢. إيجاد شعور بالتوحيد
٣. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء
٤. زيادة التبادل بين الاعضاء.

مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يمثل الاول بالثقافة 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) والمستوى الثاني يسمى بالثقافة الجوهرية وهي القيم الجوهرية والمعتقدات الهامة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد

الإدارة الموجهة بالقيم

هي الإدارة التي تقوم بتطوير وبت وإيصال و سن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة

القادة الإداريين يساهمون في تعزيز القيم الجوهرية

التنوع

التنوع يدل على الإختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة من حيث العمر والجنس والدين ووالانتماء السياسي والتوجهات الاجتماعية والثقافية وغيرها

التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

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

المنظمة ذات الثقافات المتعددة

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

نهاية الفصل الرابع

الفصل الخامس

إدارة الأعمال في ظل العولمة

التخطيط وصياغة الأهداف

الاقتصاد العالمي هو الذي تشابك فيه العلاقات الإقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة العولمة هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات

منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد

منظمات مثل ماكدونالدز وبوينج ومايكروسوفت بحاجة إلى مدراء عالميون وهم الذين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

١- 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 الخدماتية والتي تسهل أعمال الأنشطة الاقتصادية

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

٢- 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 تفضيلاً

٣- البعد الاجتماعي والثقافي

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

٤- 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

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

الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

تهتم الإدارة المقارنة بدراسة الاختلافات بشكل منهجي بين الدول والثقافات بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة

التخطيط والرقابة

يواجه التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية أهمها المخاطر السياسية والأحداث المتعلقة بالعملية
والتشريعات الحكومية مما يستوجب دراسة البيئة بشكل جيد ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعية

التنظيم والقيادة

تختلف عمليات تحفيز العاملين من بلد لآخر حسب ثقافة ذلك البلد

يجب أن تعي القيادة إلى ظواهر مرتبطة بالعاملين من ثقافات مختلفة وقد يعملون لفترات قصيرة

يجب أن تطور المنظمات هيكلها التنظيمية لتتلاءم مع طبيعة أعمالها في الدول المختلفة فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام
جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة

نهاية الفصل الخامس

مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال

- ❖ الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه وتسعى المنظمة لتحقيقه
- ❖ الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك

مراحل العملية التخطيطية

- ١) تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- ٢) تقييم الوضع الحالي للمنظمة تجاه الأهداف المطلوب تحقيقها
- ٣) تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية
- ٤) تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف
- ٥) تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

فوائد التخطيط

- ١- الشرعية، فالتخطيط السليم يعطي مشروعية للمنظمة أمام الأطراف الخارجية
- ٢- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها
- ٣- يعتبر التخطيط دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ
- ٤- التخطيط يحسن من التنسيق
- ٥- التخطيط يحسن إدارة الوقت
- ٦- التخطيط يحسن الرقابة حيث يصبح معايير أداء

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

الأهداف المنظمة

تشكل الأهداف أساس عملية التخطيط ولا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد تحديد الأهداف بشكل واضح

مستويات الأهداف

١- رسالة المنظمة

وهي السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وهي تصف قيم المنظمة وتطلعاتها وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف

٢- الأهداف الإستراتيجية

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 الإستراتيجية

٣- الأهداف التكتيكية

هي النتائج التي تسعى الإدارات الرئيسية (انتاج - تسويق - مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها

الخطة التكتيكية هي خطة مصممة للمساعدة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة

٤- 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

هرمية الأهداف

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

التخطيط وصياغة الأهداف

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

الإدارة بالأهداف

هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل من الأقسام والبرامج والأفراد وتعتبر دليل عمل

- ❖ تستخدم الأهداف المحددة للمراقبة على الأداء والانجاز

مراحل أسلوب الإدارة بالأهداف

- ١- وضع الأهداف وتتم بشكل مشترك بين الإدارة و العاملين
- ٢- تطوير خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة
- ٣- مراجعة التقدم الحاصل وذلك لإتخاذ 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

أنواع الخطط

- ١- حسب مستوى الشمولية يوجد :

الخطة الاستراتيجية

والخطة التكتيكية

والخطة التشغيلية.

٢- حسب المدى الزمني يوجد الخطة بعيدة المدى وهي التي تغطي ثلاث سنوات فأكثر، وتتعلق بالمنظمة ككل وتكون الإدارة العليا مسؤولة عنها

والخطة متوسطة المدى وهي تغطي فترة زمنية من 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 الانتاجية والربحية والخطة قصيرة المدى والتي تغطي فترة زمنية أقل من عام، وتتعلق بالأنشطة اليومية

أنواع أخرى من الخطط

١- الخطة الموقفية

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

٢- 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

٣- خطة طوارئ

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

أدوات وأساليب التخطيط

١- التنبؤ

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

٢- 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.

٣- 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

الفصل الثامن الرقابة

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

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.

أغراض الرقابة

- ١- التكيف مع التغيرات البيئية من خلال استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة
- ٢- تقليل تراكم الأخطاء من خلال معالجة الأخطاء أولاً بأول
- ٣- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي، فالرقابة تساهم في فهم هذا التعقيد والتعامل معه
- ٤- تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسبة التالف

مراحل العملية الرقابية

١. تحديد الأهداف والمعايير، فالخطط تشمل أهداف ولابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية المعيار هو رقم محدد كمياً 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 الداخلى في أداء المهام أو العمليات

٢- قياس الأداء الفعلي

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

٣- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

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

٤- 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.

أنواع الرقابة

١- 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

مستويات الرقابة

الرقابة الاستراتيجية - الرقابة الهيكلية - الرقابة المالية - الرقابة على العمليات

٢- 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

٣- 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 مزيجاً من كلا النوعين السابقين

٤- 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

٥- 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

الرقابة

نظام الرقابة الفعال

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

خصائص النظام الرقابي الفعال

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

مؤشرات ضعف النظام الرقابي

- ١- كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال
- ٢- عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم
- ٣- كثرة توقف وتعطل المكينن والأفراد بسبب نقص الخامات والكفاءة الإدارية
- ٤- كثرة العمل الورقي بسبب تعقد الإجراءات وتضارب و ازدواج الأدوار
- ٥- كثرة التالف وإعادة التشغيل
- ٦- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية
- ٧- دفع غرامات ومعالجة قضايا مرفوعة ضد المنظمة

مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها

كثيرا ما يواجه النظام الرقابي مقاومة من العاملين خاصة عندما توجد تعديلات للنظام ، وتتمثل أهم أسباب المقاومة فيما يلي

١- 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

٢- التركيز غير المناسب

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

٣- مكافأة غير الكفاءة

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

٤- 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

نهاية الفصل الثامن الرقابة

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

مفهوم القرار

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

أركان القرار

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

حل المشكلة و صنع 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

تابع الفصل العاشر

اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

مراحل صناعة واتخاذ القرار

١- 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 انجازات منظمة كامنة تتجاوز الأهداف الحالية

أهم الأخطاء الشائعة المرتبطة بمرحلة إدراك متطلبات القرار

١- تعريف المشكلة بشكل واسع أو ضيق

٢- التركيز على الأعراض وليس الأسباب

٣- اختيار المشكلة أو الفرصة الخطأ

٢- مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

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

٣- 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

٤- 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

٥- اختيار البديل المناسب

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

٦- تنفيذ البديل المختار

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

٧- التقييم والتغذية العكسية

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

أنواع القرارات

١- القرارات المبرمجة وهي التي تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرات سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية

٢- القرارات غير المبرمجة وهي التي تحتاج إلى حلول خاصة تكون لمشاكل غير مألوفة أو غامضة أو ذات مخاطرة عالية

مصادر التعقيد المتعلقة بعملية صنع واتخاذ القرار:

- ١- تعدد المعايير المعتمدة في صنع القرار
- ٢- عدم وضوح كثير من العناصر المتعلقة بالبدائل التي يتم تطويرها
- ٣- حالات المخاطرة وعدم التأكد
- ٤- المضمون بعيد المدى للقرار
- ٥- تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صنع القرار
- ٦- اختلاف قيم وطموحات متخذ القرار
- ٧- النتائج غير المتوقعة

ظروف اتخاذ القرار

- ١- التأكد التام
ويقصد بهاتوفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذلك عن ظروف التشغيل والأسعار والقيود والخيارات والعوائد
- ٢- المخاطرة
ويقصد بها وضوح هدف القرار ولكن لا تتوافر المعلومات بشكل كامل خاصة عن البدائل والتوقعات المستقبلية
- ٣- عدم التأكد
ويقصد بها وجود حالة نقص كبير في المعلومات عن البدائل والتوقعات المستقبلية ولكن تكون الأهداف واضحة
- ٤- الإبهام (الغموض التام)
حيث يتسم الأمر بعدم الوضوح التام للأهداف والبدائل وعدم توافر للمعلومات

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 ومطالبة 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
توجد عدة مستويات للمشاركة تتضح فيما يلي:

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

مزايا القرار الجماعي

- ١- توافر كمية كبيرة من المعلومات والخبرات ذات العلاقة بالمشكلة
- ٢- زيادة فهم المجموعة للقرار وقبوله
- ٣- التزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق

عيوب القرار الجماعي

- ١- الضغوط التي تحدث داخل المجموعة لاتخاذ القرار
- ٢- سيطرة فئة محدودة على القرار
- ٣- النزج بأفراد في الجماعة بهدف توجيه القرار باتجاه معين
- ٤- حاجة القرار لفترة زمنية طويلة

المعرفة ودورها في القرارات

- ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها في منظمات الأعمال

- إدارة المعرفة هي تطوير أدوات وعمليات 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 خلالهم تحقيق ميزات تنافسية كبيرة.

أخلاقيات القرار

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

- ١- المنفعة المتحققة للقرار لأصحاب المصالح كافة
- ٢- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ
- ٣- العدالة أي مدى تطابق القرار مع ركائز العدالة
- ٤- الاختصاص، أي هل القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا؟

الفصل الحادي عشر

أساسيات التنظيم

مفهوم التنظيم

التنظيم هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والموارد المادية في وحدات محددة

مراحل العملية التنظيمية

- ١) تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- ٢) تحديد الخطط التي ترمي إلى تحقيق الأهداف
- ٣) تحديد المهام (الأنشطة) المطلوبة لتحقيق الأهداف
- ٤) تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية
- ٥) تخصيص الموارد وإعداد التوجيهات اللازمة
- ٦) تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي

هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه

يتكون الهيكل التنظيمي من جانبين هما:

١- الهيكل الرسمي وهو الهيكل المعتمد من جانب الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات

الخريطة التنظيمية هي مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة

الخريطة التنظيمية تمثل أبعاد الهيكل الرسمي

٢- الهيكل غير الرسمي: هو مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة

تحليل الخريطة التنظيمية يمكن أن يعكس أساسيات التنظيم المتمثلة فيما يلي:

- تقسيم العمل
- العلاقات الإشرافية (من يرأس من، ومن يراقب)
- قنوات الاتصال
- الوحدات الرئيسية (الإدارات والأقسام)
- مستويات الإدارة

التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف

- تصميم الوظيفة يعني تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة

أما التخصص الوظيفي فيعني الدرجة التي تقسم بموجبها المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام أصغر وتُسند إلى أفراد مختلفين

فوائد التخصص الوظيفي

- ١- أداء العامل لمهمة محددة تجعله محترفا فيها
- ٢- أداء العامل لمهمة محددة يقلل من ضياع الوقت
- ٣- إمكانية تدريب عمال بديلين بتكاليف أقل لمحدودية المهمة

عيوب التخصص الوظيفي

١- تصبح الوظيفة المتخصصة جدا مملة وخالية من الإبداع والتحدي

٢- عدم اهتمام العامل بجودة الأداء تؤدي إلى انخفاض جودة العمل

بدائل التخصص الوظيفي

التدوير بالوظائف ويعني أن يتم تحريك العاملين من وظيفة لأخرى في إطار نفس التخصص بشكل منهجي ومنظم

توسيع الوظيفة وتعني زيادة عدد المسؤوليات والمهام لوظيفة معينة بما يسهم في زيادة رضا العاملين

إعناء الوظيفة وتعني زيادة عدد المسؤوليات والمهام لوظيفة معينة بالإضافة إلى زيادة الصلاحيات الرقابية الخاصة بالوظيفة

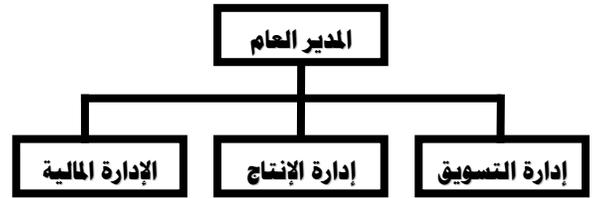
أسس تجميع الوحدات التنظيمية

عملية تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية تسمى التقسيم أو إقامة الدوائر

يوجد عدد من الأسس لتقسيم و تجميع الوحدات التنظيمية هي كما يلي:

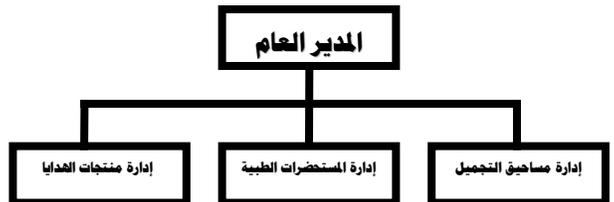
١- الأساس الوظيفي

حيث يتم تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على الأساس الوظيفي:



٢- أساس المنتج

حيث يتم تجميع الأنشطة والأفراد على أساس نوع المنتجات، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس المنتجات لشركة (Avon):



٣- أساس العملاء (الزيائن)

حيث يتم تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية اعتمادا على نوعيات العملاء، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس العملاء:



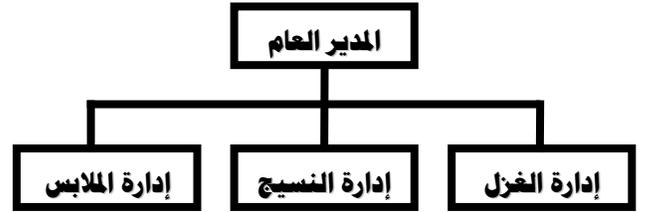
٤- الأساس الجغرافي

حيث يتم تجميع الأفراد والوظائف حسب المناطق الجغرافية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على الأساس الجغرافي:



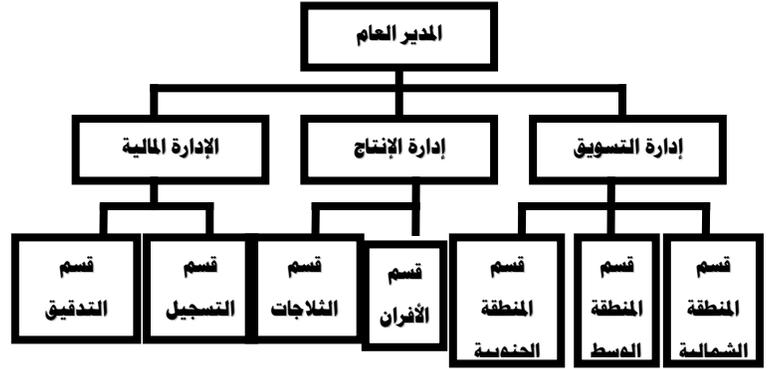
٥- أساس العملية الإنتاجية

حيث يتم تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات تنظيمية تبعا للمراحل الإنتاجية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس العملية الإنتاجية:



٦- الأساس المختلط

حيث يستخدم أكثر من أساس من الأسس السابقة في بناء الخريطة التنظيمية كما يتضح فيما يلي



بنوسه أدعوا لي ☺

تابع الفصل الحادي عشر

أساسيات التنظيم

١- 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

٢- المسؤولية

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة معينة

والمسؤولية يجب أن تكافئ السلطة

٣- المساءلة

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

٤- 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

٥- 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 يؤديون أعمالا ثابتة روتينية ومتكررة ومتركزين في مكان واحد

٦- المركزية واللامركزية

✓ المركزية تعني تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى
✓ اللامركزية فتعني توزيع سلطات اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية في المنظمة

الفصل الرابع عشر

أساسيات القيادة

القيادة والقائد

✓ القيادة هي عمليات التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وانجازا للمهام المطلوبة منهم
✓ القائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون إكراه وجعلهم قابلين لقيادته

الإدارة والقيادة

✓ الإدارة أوسع نطاقا من القيادة لأنها تركز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية، لذا فالمدبر 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

التأثير

- ✓ هو محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:
١. الاستشارة: وتعني دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار
 ٢. الإقناع العقلاني: وهو محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
 ٣. المناشدة الإيحائية: وهي مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
 ٤. تكتيكات التحالف وهي البحث عن مساعدة و عون الآخرين من خلال التحالف معهم.
 ٥. ممارسة الضغط والتخويف
 ٦. دعم المستويات العليا
 ٧. تبادل المنافع وذلك عن طريق تقديم منافع في مقابل الحصول على الدعم وإحداث التأثير

القوة

✓ هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيه الموارد لجهلهم ينفذون المطلوب منهم

أنواع القوة

١- 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
- ٢- 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

تابع الفصل الرابع عشر

أساسيات القيادة

الأساليب القيادية

١- 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 وتنخفض الروح المعنوية للعاملين

٢- 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.

٣- أسلوب القيادة الديمقراطية

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

الاتجاهات الحديثة في القيادة

١- 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 والتميز والإيمان بالتغيير والعمل على تحقيقه والحساسية العالية للتغيرات البيئية.

٢- 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 وسطيّة.

٣- 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.

٤- القيادة الخدمانية

هي القيادة التي تعمل على تحقيق أهداف العاملين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق أهداف المنظمة.

المهمة الأساسية للقائد الخدماني هي خدمة الآخرين والمنظمة معا

٥- 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

تم بحمد الله

نهاية الفصل والمقرر

تعليمات عامة

- ١- يمكن المذاكرة من الكتاب أو الشرائح حسب المتوافر أو المتاح لديك
- ٢- عدد الفصول المقررة هي عشرة فصول موجودة في أربعة عشر محاضرة
- تعليمات الاختبار النهائي

- ١- عدد أسئلة الاختبار النهائي ستكون خمسون سؤالاً
- ٢- جميع الأسئلة ستكون (بمشيئة الله تعالى) اختيار بديل من عدة بدائل متاحة
- مثال لسؤال:

١- تعني النتائج المحددة التي تسعى مجموعات العمل والأفراد إلى تحقيقها:

- أ- الخطة الإستراتيجية
- ب- الخطة التشغيلية
- ج- الخطة التكتيكية
- د- لا شيء مما سبق

النهاية

أسأل الله العظيم أن ينفعنا بما علمنا وأن يعلمنا ما ينفعنا

مع خالص الدعاء

د/ أحمد فتحي عجوة

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية والتخطيط

جامعة الملك فيصل

اسئلة مرآجه لكل المنهج بالترتيب من اخوي الساجر ☺

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه مراجعة شاملة لأول ثلاث محاضرات من مادة مبادئ الإدارة ، واخترت لكم ثلاث أنواع من المناقشات كما هي موضحة أدناه

(الأولى : عبارة عن سؤال وثلاث إجابات فقط وتم تحديد الأجوبة وذلك بوضع علامة دائرة مضللة (او نقطة) على الإجابة الصحيحة ، عدد الأسئلة ٢٨ سؤالاً)
(الثانية : عبارة عن اختيار صح أو خطأ ، وقد تم تصحيح الخطأ ، عدد الفقرات 36 فقرة)
(الثالثة : عبارة عن أسئلة وأجوبة عامة وشاملة محتوى المقرر ، عدد الأسئلة 37 سؤالاً)

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

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
- بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.
- بتحديد المسؤوليات والمهام للأفراد والأقسام.

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 أكبر نجدها بالإدارة:

- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى • الإدارة الدنيا

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

- 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 :-

- الإدارة • المنظمة - الرقابة

١٦ - الفاعلية أحد المؤشرات لقياس أداء المنظمة وهي مقياس :-

•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 تظم 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 ب:
- 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 تطبيق 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:

- أ - الهيكل الإنتاجية ب - المنافسة
- ٥- مناخ العمل الجماعي ب-الإشراف المشترك
- لا توجد إجابة

٢٧- - نظرية الحاجات الإنسانية : هي الحاجة أو العوز المادي أو النفسي الذي يدفع الفرد للبحث عن إشباع ملائم لها ، وحدد للحاجات الإنسانية خمس مستويات) الفسيولوجية ، 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

ثانياً: اجب على الآتي بـ (√ - ×) تصحيح الخطأ تحته خط

- ١-لا يوجد دول متقدمه وأخرى متأخرة بل يوجد إدارات متقدمه وأخرى متخلفة√ ..
- ٢-وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)√ ..)
- ٣-من وظائف الإدارة : الرقابة وتتعلق بتحفيز العاملين وتوجيههم لانجاز الأهداف .. × (القيادة)
- ٤-المدير شخص غير مسنول عن أعمال آخرين .. × (مسئول)
- ٥- موارد + وظائف إدارية + الأداء = تحقيق أهداف منتجات√ ..
- ٦- مدراء الإدارة الوسطى يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة والإدارات الرئيسية√ ..
- ٧- مدراء الإدارة الإشرافية تسمى أيضا الإدارة الوسطى) × .. الإدارة الدنيا)
- ٨- المهارة هي القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز√ ..
- ٩- المهارة الإنسانية هي التي تتعلق بروية المدير المواقف بشكل شمولي والقدرة على حل المشاكل√ ..
- ١٠-الناجح في الإدارة لا يتطلب إلى ما يسمى بالكفاءة الإدارية) × .. يتطلب ذلك)
- ١١- من أبعاد الكفاءة الإدارية (فريق العمل) وهو العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق√ ..
- ١٢- من أبعاد الكفاءة الإدارية (القيادة) وتتضمن التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام√ ..
- ١٣- من أبعاد الكفاءة الإدارية) المهنية (ويتضمن تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة .. × (التفكير الناقد)
- ١٤-المنظمة تتسم بالاستمرارية√ ..

- ١٥- من أهم أنواع المنظمات منظمات الأعمال √ ..
- ١٦- منظمات الأعمال هي منظمات فردية فقط تمارس نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق الربح .. × (فردية او جماعية خاصة)
- ١٧- (الفاعلية ، الكفاءة ، الإنتاجية) هي احد مؤشرات التطور التكنولوجي × .. أداء المنظمة)
- ١٨- الإنتاجية هي العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد وتساوي المخرجات مقسومة على المدخلات √ ..
- ١٩- ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة هي احد خصائص المجتمعات المتطورة إداريا √ ..
- ٢٠- العولمة هي تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين دول العالم √ ..
- ٢١- التطور التكنولوجي هو احد التحديات المعاصرة في عالم اليوم √ ..
- ٢٢- تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية √ ..
- ٢٣- يعتبر فريدريك تايلور راند الإدارة العلمية ويطلق عليه الأب الروحي لها √ ..
- ٢٤- يعتبر هنري فايول الرائد الأول في اتجاه المبادئ الإدارية √ ..
- ٢٥- قسم هنري فايول واجبات ومهام الإدارة في مجال العمليات الإدارية إلى عملية واحدة × .. خمس)
- ٢٦- من أهم إنجازات فريدريك تايلور انه قسم أنشطة المنظمة إلى ٦ مجموعات .. × (هنري فايول)
- ٢٧- التدرج الوظيفي حسب الجدارة والكفاءة يعتبر من مبادئ البيروقراطية √ ..
- ٢٨- نظم المدرسة السلوكية عدة اتجاهات منها (نظرية الحاجات الإنسانية - ماسلو √ ..)
- ٢٩- أضاف التون مايو أن العنصر الإنساني هو الذي أدى إلى الزيادة الإنتاجية √ ..
- ٣٠- الأمان وتحقيق الذات والاحترام من ضمن الحاجات الإنسانية التي حددها التون مايو × .. ماسلو)
- ٣١- نظريتي (y/x) للكاتب دوجلاس ماكجريجور √ ..
- ٣٢- رأى الكاتب دوجلاس ماكجريجور ان النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضيات نظرية (x) السلبية حول الإنسان √ ..
- ٣٣- يتضح من نظريتي دوجلاس ماكجريجور أن المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظريتي اكس واي √ ..
- ٣٤- المدارس الحديثة لها مدخلين رئيسيين (مدخل النظم والمدخل الموقفي) √ ..)
- ٣٥- البحث عن التميز هي احد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة √ ..
- ٣٦- العمل الجماعي احد أسباب نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة √ ..

ثالثاً : أسئلة وأجوبة (شاملة من محتوى المقرر)

- ١- ما معنى الإدارة ؟
- الإدارة مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول
- ٢- ما هو مفهوم الإدارة ؟
- فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين
- ٣- ما هي وظائف الإدارة ؟
- التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة

٤- ما نتيجة العلاقة بين الموارد ووظائف الإدارة والأداء ؟
تحقيق أهداف
منتجات

٥- المدير له مسميات عديدة أذكر بعضاً منها ؟
مدير عام – قائد فريق – مدير مشروع – مدير إدارة

٦- ما هي مسؤولية المديرين ؟
مسئولين عن فرق العمل وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف

٧ – ما هي مستويات المدراء (الإدارة) ؟

١-مدراء الإدارة العليا

٢- مدراء الإدارة الوسطى

٣- مدراء الإدارة الإشرافية

٨ – 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

٩- ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الوسطى ؟

مسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من جانب الإدارة العليا

١٠- ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الإشرافية ؟

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

١١- ما هي أدوار المدير ؟

١-الأدوار التفاعلية

٢- الأدوار المعلوماتية

٣-الأدوار القرارية

١٢- أذكر مهارات المدير ؟

١- المهارات الفنية : مثل القدرات المحاسبية والهندسية وغيرها

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

٣-المهارات الإدراكية : تتعلق بفن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة

١٣- ما هي سمات المدير الناجح ؟

توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية.

١٤- للكفاءة الإدارية ٦ أبعاد أذكرها ؟

- ١- الاتصال : تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين
- ٢- فريق العمل : العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق
- ٣- إدارة الذات : تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات
- ٤- القيادة : التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام
- ٥- التفكير الناقد (المتفتح): تقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة
- ٦- المهنية : تعني الاحترافية

١٥- عرف المنظمة ؟

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

١٦- ما هو مفهوم خلق القيمة ؟

قدرة المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد

١٧- يقاس أداء المنظمة بشكل عام على عدة مؤشرات ؟ أذكرها ؟

- ١- الفاعلية : تركز على المخرجات
- ٢- الكفاءة : تركز على المدخلات
- ٣- الإنتاجية : تساوي المخرجات مقسومة على المدخلات

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

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

١٩- تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية . أذكرها؟

- ١- اتجاه الإدارة العلمية
- ٢- اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية
- ٣- اتجاه البيروقراطية

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

فريدريك

ومن إسهاماته:

- ١- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة
- ٢- اختيار العاملين بعناية
- ٣- دعم العاملين
- ٤- تدريب العاملين بعناية

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

هنري فايول

ومن إسهاماته:

قسم مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات

١- الاستبصار والحكمة

٢- التنظيم

٣- القيادة وإصدار الأوامر

٤- التنسيق

٥- الرقابة

٢٢- قسم هنري فايول أنشطة المنظمة الصناعية إلى عدة أنشطة ، أذكر منها ؟

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

٢٣- 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)

٢٤- من هو رائد اتجاه البيروقراطية ؟

ماكس فيبر

٢٥- ما هي أهم مبادئ البيروقراطية ؟

١- تقسيم واضح للعمل

٢- هيكلية واضحة للسلطة

٣- قواعد وإجراءات عمل رسمية

٤- اللاشخصية في التعامل

٥- التدرج الوظيفي حسب الجدارة

٦- فصل الإدارة عن الملكية

٢٦- 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)

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

لتحديد العلاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية

(كالإضاءة والحرارة على الإنتاجية)

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

١- مناخ العمل الجماعي ٢-الإشراف المشترك

٢٩- ما هي نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو ؟

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

٣٠- حدد ماسلو خمسة مستويات للحاجات الإنسانية , اذكرها ؟

١- الحاجات الفسيولوجية : الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان كالمأكل والمشرب والمسكن.

٢- حاجات الأمان : الحاجة للأمان والحماية والاستقرار

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

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

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

٣١- تقوم نظرية ماسلو على مبدئين ، ما هما ؟

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

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

٣٢- قدم دوجلاس مكجريجور نظريتين ، اذكرهما ؟

نظرية X تفترض عدم حب العاملين للعمل

نظرية Y فتعكس الممارسات القائمة على النظرة الإنسانية والاجتماعية فتري أن العاملين يحبون العمل

٣٣-لماذا تتماشى نظرية X أو Y مع المديرين حسب ما يتضح من نظريتي دوجلاس ماكجريجور ؟

لان المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظرية X أو Y

٣٤- المدارس الحديثة تضم مدخلين رئيسيين ، ما هما ؟

١- 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.

٢٠ 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.

٣٥-ماذا تضم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ؟

١-البحث عن التميز

٢-إدارة الجودة الشاملة

٣٦- هل الإدارة تبحث عن التميز ؟ ولماذا ؟

نعم

- ١- يعتبر التميز مدخلا لخلق الميزات التنافسية
- ٢- يدعم التميز ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تحوي الجودة وتقوي الالتزام بها

٣٧- ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة ؟

- ١- 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
- ٢- هي فلسفة تعبر عن كون الجودة مسئولية جميع العاملين في المنظمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

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)

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

١ – 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

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

- مجالات التخطيط

- النظريات

- مجالات الأخلاقيات الإدارية*

٣ - السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس ، ويعتبر مدخل :

- المدخل النفعي*

- مدخل الفردية

- مدخل الحقوق

٤ - 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

٥ - 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*

٦ - 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*

٧ - التمييز يعتبر من :

- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل*

- الأخلاقيات الإدارية

- المنظمة الأخلاقية

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

- ثقة الزبون

- التمييز

- تضارب المصالح*

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

- ثقة الزبون*

- التمييز

- تضارب المصالح

١٠ - 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

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

- التمييز

- تضارب المصالح

- موارد المنظمة*

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

- الاتصالات*

- تضارب المصالح

- موارد المنظمة

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

- مجموعة 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.

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

- مجموعة 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.

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

- مجموعة 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.*

١٦ - المدير كفرد ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في :

- تأثير العائلة*

- سلوك المشرفين والزملاء
- المناخ الأخلاقي في الصناعة

١٧ - المنظمة ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في :

- المعايير الشخصية والحاجات
- السياسات والمدونات الأخلاقية*
- الأعراف والقيم الاجتماعية

١٨ - البيئة الخارجية ، هي احد معايير السلوك الأخلاقي الإداري ونجدها في :

- القيم الدينية
- الثقافة التنظيمية
- تشريعات الحكومية*

١٩ - (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

٢٠ - (نموذج للمرووسين-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-المشروعون-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 تعطي 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 ، وتعلق 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 ، وتعلق 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 ، وتعلق 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 وسن 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 (إنتاج - 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

ثانياً: اجب على الآتي بـ (√ - ×) تصحيح الخطأ تحته خط

١ - الأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة.. (√)

٢ - الأخلاقيات لا تؤثر على عمل المدراء.. (×) تؤثر

٣ - المدخل النفعي احد المداخل التي نفسر الأخلاق بان السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكثر عدد من الناس.. (√)

٤ - مدخل العدالة يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد .. (×) مدخل الحقوق

٥ - مدخل الفردية ويقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد.. (√)

٦ - تضارب المصالح احد الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل.. (√)

٧ - تعارض مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة نسميها التمييز.. (×) تضارب المصالح

٨ - من الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى نسميها ثقة الزبون .. (√)

٩ - (الفرد- المنظمة- البيئة) جميعها عوامل مؤثرة في السلوك الأخلاقي.. (√)

١٠ - (المدير كفرد- المنظمة- البيئة الخارجية) تعتبر من السلوك الأخلاقي الإداري.. (√)

١١ - تأثير العائلة يعتبر من المنظمة التي تدخل في نطاق السلوك الأخلاقي الإداري .. (×) المدير كفرد

١٢ - الثقافة التنظيمية احد ابرز نقاط المنظمة التي تدخل في نطاق السلوك الأخلاقي الإداري.. (√)

١٣ - البيئة الخارجية ومن ابرز نقاطها الأعراف والقيم الاجتماعية وهي من ضمن هيكله السلوك الأخلاقي الإداري.. (√)

١٤ - الرشاوي تعتبر من السلوكيات اللا أخلاقية في الأعمال .. (√)

١٥ - مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي إحدى أمثلة الأخلاق الفردية للسلوك الأخلاقي في المنظمة.. (×) القيادة الأخلاقية

١٦ - منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها .. (√)

١٧ - منظمات الأعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام بحسب رأي مؤيدي المسؤولية الاجتماعية .. (√)

١٨ - صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي بحسب رأي معارضي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .. (√)

١٩ - يعتبر العاملون والزبائن والموردون والملاك والحكومة أمثلة لأصحاب المصلحة .. (√)

٢٠ - الإستراتيجية الدفاعية ، تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية .. (×) إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني

٢١ - إستراتيجية التكيف احد استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية .. (√)

٢٢ - تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .. (√)

٢٣ - البيئة الداخلية العامة تسمى أيضا التعامل غير المباشر.. (×) البيئة الخارجية العامة

- ٢٤ - البيئة الداخلية هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة.. (√)
- ٢٥ - 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.. (√)
- ٢٦ - لا تبحث المنظمات عن إرضاء الزبائن او الحصول على ولائهم .. (×) تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم.
- ٢٧ - يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية .. (√)
- ٢٨ - الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة هي احد عناصر تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة.. (×) هي احد العناصر المؤثرة في بناء الثقافة التنظيمية.
- ٢٩ - الثقافة المرئية والثقافة الجوهرية هي من مستويات الثقافة التنظيمية .. (√)
- ٣٠ - تختلف عمليات تحفيز العاملين من بلد لآخر حسب ثقافة ذلك البلد .. (√)
- ٣١ - التخطيط هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال .. (√)
- ٣٢ - لوضع خطة ما يتم تخصيص الموارد اللازمة لها وليس ضروريا تحديد جدول زمني لتنفيذ ذلك .. (×) الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.
- ٣٣ - من مراحل العملية التخطيطية (تنفيذ الخطة وتقييم النتائج) .. (√)
- ٣٤ - من فوائد التخطيط انه يحسن من التنسيق وإدارة الوقت والرقابة .. (√)
- ٣٥ - لا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد تحديد الأهداف بشكل واضح .. (√)
- ٣٦ - توضع الخطط التشغيلية من قبل الإدارة العليا .. (×) الإدارة الدنيا
- ٣٧ - الخطة التكتيكية تحقيق جزء مهم من إستراتيجية المنظمة .. (√)
- ٣٨ - الأهداف أساس عملية التخطيط .. (√)
- ٣٩ - الأهداف التكتيكية عبارة عن نتائج تسعى الإدارات الرئيسية لتحقيقها.. (√)
- ٤٠ - هرمية الأهداف عبارة عن ترابط بين الأهداف الرئيسية والفرعية .. (√)

ثالثاً : أسئلة وأجوبة (شاملة من محتوى المقرر)

١ - ما 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.

٢ - إلى ماذا تشير الأخلاقيات الإدارية ؟

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

٣ - اذكر 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.

٤ - ما 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.

٥ - ما 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.

٦ - ما 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.

٧ - 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

٨ - 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.

٩ - 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

١٠ - 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.

١١ - 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 بالايزو
ISO 14000

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

١٢ - 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 وفقاً لتقديرات المدراء

١٣ - 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.

١٤ - على ماذا تشير البيئة الخارجية العامة ؟

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

١. القوى الاقتصادية
٢. القوى الاجتماعية الثقافية
٣. القوى القانونية والسياسية
٤. القوى التكنولوجية
٥. ظروف البيئة الطبيعية
٦. البعد الدولي

١٥ - على ماذا تشمل البيئة الخاصة (بيئة المهمة) ؟

وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل:

١. المنافسون
٢. الزبائن
٣. الموردون
٤. المشرعون
٥. الشريك الاستراتيجي

١٦ - على ماذا تشمل البيئة الداخلية ؟

هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل:

١. المالكون

- ٢. مجلس الإدارة
- ٣. العاملون
- ٤. البيئة المادية

١٧ – 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.

١٨ – 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.

١٩ – 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.

٢٠ – ما هي ثقافة المنظمة ؟

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

٢١ – بماذا يتأثر بناء الثقافة التنظيمية ؟

يتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية:

١. بيئة الأعمال
٢. القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
٣. الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة.

٢٢ - ما هي أهمية ثقافة المنظمة ؟

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

١. بناء إحساس بالتاريخ
٢. إيجاد شعور بالتوحيد
٣. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء
٤. زيادة التبادل بين الأعضاء.

٢٣ - ما هي مستويات الثقافة التنظيمية ؟

- ١ - 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)
- ٢ - الثقافة الجوهرية : وهي القيم الجوهرية والمعتقدات الهامة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد

٢٤ - 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)

٢٥ - ما هو التنوع ؟

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

٢٦ - ما هو التنوع الثقافي في منظمات الأعمال ؟

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

٢٧ - ماذا يقصد بالمنظمة ذات الثقافات المتعددة ؟

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

٢٨ - ما هو الاقتصاد العالمي ؟

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

٢٩ - ما تعريف العولمة؟

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

٣٠ - ما هي أبعاد بيئة الأعمال الدولية؟

١- 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

٢- 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

٣- البعد الاجتماعي والثقافي

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

٤- 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

فالتركز 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

٣١ - 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 وتسعى المنظمة لتحقيقه

- الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك

٣٢ - ما هي مراحل العملية التخطيطية ؟

- ١) تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- ٢) تقييم الوضع الحالي للمنظمة تجاه الأهداف المطلوب تحقيقها
- ٣) تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية
- ٤) تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف
- ٥) تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

٣٣ - ما هي فوائد التخطيط ؟

١- الشرعية، فالتخطيط السليم يعطي مشروعية للمنظمة أمام الأطراف الخارجية

٢- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها

٣- يعتبر التخطيط دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ

٤- التخطيط يحسن من التنسيق

٥- التخطيط يحسن إدارة الوقت

٦- التخطيط يحسن الرقابة حيث يصبح معايير أداء

٣٤ - 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

٣٥ - ما هي الأهداف المنظمة ؟

تشكل الأهداف أساس عملية التخطيط ولا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد تحديد الأهداف بشكل واضح

٣٦ - ما هي مستويات الأهداف ؟

١- رسالة المنظمة

وهي السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وهي تصف قيم المنظمة وتطلعاتها وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف

٢- الأهداف الإستراتيجية

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 الإستراتيجية

٣- 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

٤ - 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

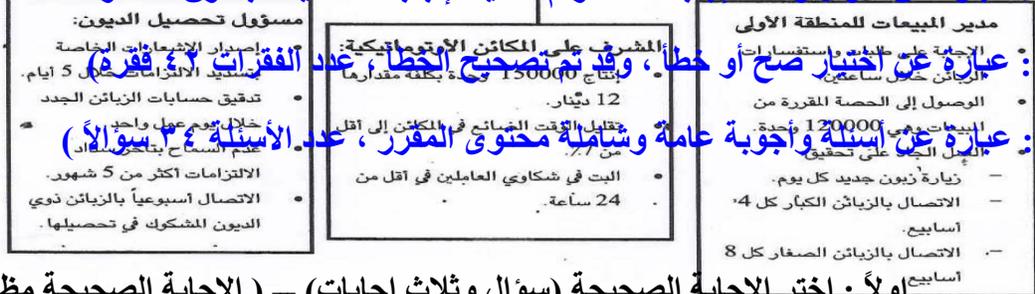
٣٧ - ما هي هرمية الأهداف ؟

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، واخترت لكم ثلاث أنواع من المناقشات كما هي موضحة أدناه

(الأولى : عبارة عن سؤال وثلاث إجابات فقط ولم تحديدهم الإجابة الصحيحة باللون الأسود، عدد الأسئلة ٨٢ سؤالا)



ولاً : اختر الإجابة الصحيحة (سؤال وثلاث إجابات) - (الإجابة الصحيحة مظلله)

١ - 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 المسئولة 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 الخطط :

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) وترتكز 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 وصولاً 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 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

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 :

الرقيب 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 المكائن 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 ، 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

٤٢ - 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

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 بـ:

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 بـ:

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 بـ:

التقييم والتغذية العكسية

اختيار البديل المناسب

تنفيذ البديل المختار

٤٩ - من أنواع القرارات، تستخدم حلولاً 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 والخيارات 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

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 لجهلهم 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 الخدماتية

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 الخدماتية

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 الخدماتية

القيادة النسائية

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

ثانياً: اجب على الآتي بـ (√ - ×) تصحيح الخطأ تحته خط

- ١ - من خصائص الأهداف أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق .. (√)
- ٢ - من خصائص الأهداف أن تكون غير محددة بفترة زمنية للإنجاز .. (×) محددة
- ٣ - تستخدم الأهداف المحددة للرقابة على الأداء والإنجاز .. (√)
- ٤ - الخطة قصيرة المدى والتي تغطي فترة زمنية أكثر من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام .. (×) أقل من عام
- ٥ - تتعلق الخطة قصيرة المدى بالأنشطة اليومية .. (√)
- ٦ - الخطة بعيدة المدى تكون الإدارة الوسطى مسنولة عن هذه الخطة .. (×) الإدارة العليا
- ٧ - تعد خطة الطوارئ لمواجهة أحداث طارئة وخطيرة .. (√)
- ٨ - تعد خطة لأحداث طارئة مستقبلية تتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية .. (√)
- ٩ - المقارنات المرجعية تساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المتميزة منها .. (√)
- ١٠ - العملية الرقابية هي عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة .. (√)
- ١١ - العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب .. (√)
- ١٢ - الرقابة الإستراتيجية تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة .. (×) الرقابة المالية
- ١٣ - الرقابة المتزامنة مع التنفيذ تركز على رقابة المخرجات بعد انتهائه .. (×) الرقابة بعد التنفيذ

- ١٤ - الرقابة الخارجية، يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين .. (√)
- ١٥ - من أمثلة الرقب الداخلي الرقابة على القوائم المالية من جانب الشركات المتخصصة .. (×) الرقيب الخارجي
- ١٦ - الرقابة على الموارد البشرية وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور .. (√)
- ١٧ - القرار يعني البقاء على اختيار واحد لتحقيق هدف معين .. (×) اختيار بديل من بين عدة بدائل
- ١٨ - الهدف الأساسي لنظام الرقابة هو مساعدة المديرين في تأكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة .. (√)
- ١٩ - الرقابة المبالغ فيها احد أسباب مقاومة الرقابة .. (√)
- ٢٠ - وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه .. (√)
- ٢١ - عندما لا يوجد بدائل فلا يوجد قرار .. (√)
- ٢٢ - إذا لم تتوافر الحرية وكنا مجبرين على بديل معين فلا يوجد قرار .. (√)
- ٢٣ - عملية صنع القرار تتضمن تحديد الموقف (المشكلة) وجمع المعلومات وتطوير وتقييم البدائل .. (√)
- ٢٤ - المشكلة موقف يرى فيه المديرين انجازات منظمية كامنة تتجاوز الأهداف الحالية .. (×) الموقف
- ٢٥ - من أسباب نجاح قرارات المنظمة البحث عن بدائل محدودة وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب .. (×) فشل
- ٢٦ - يجب أن تراعى المنفعة والفوائد في تقييم البدائل .. (√)
- ٢٧ - تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صنع القرار تساعد في عملية صنع واتخاذ القرار .. (×) تعقيد عملية صنع واتخاذ القرار
- ٢٨ - الإبهام (الغموض التام) احد مزايا القرار الجماعي .. (×) ظروف اتخاذ القرار
- ٢٩ - تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في صنع القرار .. (√)
- ٣٠ - تبين وجود سلبيات بسبب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .. (×) فوائد ايجابية
- ٣١ - يسمح المدير للمجموعة بمناقشة الأمر واتخاذ القرار المناسب .. (√)
- ٣٢ - التزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق، احد مزايا القرار الجماعي .. (√)
- ٣٣ - حاجة القرار لفترة زمنية طويلة ، احد عيوب القرار الجماعي .. (√)
- ٣٤ - عند اتخاذ القرار يجب أن تراعى حدوده الأخلاقية .. (√)
- ٣٥ - يظل المدير مسئولاً عن أداء المهام التي قام بتفويضها أمام إدارة المنظمة .. (√)

- ٣٦ - القيادة أوسع نطاقاً من الإدارة .. (×) الإدارة أوسع نطاقاً من القيادة
- ٣٧ - القيادة تركز على الجوانب السلوكية بشكل كبير .. (√)
- ٣٨ - ممارسة الضغط والتخويف احد أساليب محاولة التأثير على سلوك الآخرين .. (√)
- ٣٩ - القوة المرجعية هي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها في منظمات الأعمال .. (×) قوة الخبرة
- ٤٠ - القيادة الأوتوقراطية تضعف التفاعلات بين الأفراد وتخفض الروح المعنوية للعاملين .. (√)
- ٤١ - أهم الصفات الأوتوقراطية للقائد الثقة العالية بالنفس والرؤية المستقبلية .. (×) الكاريزمية
- ٤٢ - القيادة التبادلية مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية .. (√)

ثالثاً : أسئلة وأجوبة (شاملة من محتوى المقرر)

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؟

١ - حسب مستوى الشمولية يوجد :

الخطة الإستراتيجية ، والخطة التكتيكية ، والخطة التشغيلية.

٢ - حسب المدى الزمني

- الخطة بعيدة المدى وهي التي تغطي ثلاث سنوات فأكثر، وتتعلق بالمنظمة ككل وتكون الإدارة العليا مسنولة عنها

- الخطة متوسطة المدى وهي تغطي فترة زمنية من أكثر من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام، وتكون الإدارة الوسطى هي المسنولة عن هذه الخطط والتي تركز على أنشطة التخطيط في مجالات تحسين الانتاجية والربحية

- الخطة قصيرة المدى والتي تغطي فترة زمنية أقل من عام، وتتعلق بالأنشطة اليومية

أنواع أخرى من الخطط

١ - الخطة الموقفية

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

٢ - 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.

٣ - خطة طوارئ

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

٥ - ما هي أدوات وأساليب التخطيط؟

١- التنبؤ

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

٢- 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.

٣- 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

٦- 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

٧- 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.

٨- ما الغرض من الرقابة؟

- ١- التكيف مع التغيرات البيئية من خلال استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة
- ٢- تقليل تراكم الأخطاء من خلال معالجة الأخطاء أولاً بأول
- ٣- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي، فالرقابة تساهم في فهم هذا التعقيد والتعامل معه
- ٤- تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسبة التالف

٩ - ما هي مراحل العملية الرقابية ؟

١. تحديد الأهداف والمعايير،

فالخطط تشمل أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية

المعيار هو رقم محدد كميا 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.

٢- قياس الأداء الفعلي

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

٣- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

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

٤- 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)).

١٠ - ما هي أنواع الرقابة ؟

أنواع الرقابة

١- 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

٢- تنقسم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

- **الرقابة قبل الإنجاز** وتسمى الرقابة القبلية 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

٣- 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 مزيجاً من كلا النوعين السابقين

٤- 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

٥- 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

١١ – ما هو نظام الرقابة الفعال ؟

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

١٢ - ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال ؟

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

١٣ - ما هي مؤشرات ضعف النظام الرقابي ؟

مؤشرات ضعف النظام الرقابي

- ١- كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال
- ٢- عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم
- ٣- كثرة توقف وتعطل المكائن والأفراد بسبب نقص الخامات والكفاءة الإدارية
- ٤- كثرة العمل الورقي بسبب تعقد الإجراءات وتضارب و ازدواج الأدوار
- ٥- كثرة التالف وإعادة التشغيل
- ٦- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية
- ٧- دفع غرامات ومعالجة قضايا مرفوعة ضد المنظمة

١٤ - 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

١- 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.

٢- التركيز غير المناسب

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

٣- مكافأة غير الكفاءة

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

٤- 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

١٥ – ما هو مفهوم القرار؟

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

١٦ – ما هي أركان القرار؟

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

١٧ – 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
- **تعنى عملية اتخاذ القرار** الأنشطة التي تنصب على اختيار أفضل البدائل وتنفيذه ثم تقييمه

- **بينما تعنى 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

١٨ – ما هي مراحل صناعة واتخاذ القرار ؟

١- 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 انجازات منظميه كامنة تتجاوز الأهداف الحالية .

أهم الأخطاء الشائعة المرتبطة بمرحلة إدراك متطلبات القرار

- ١- تعريف المشكلة بشكل واسع أو ضيق
- ٢- التركيز على الأعراض وليس الأسباب
- ٣- اختيار المشكلة أو الفرصة الخطأ

٢- مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

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

٣- 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

٤- 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

٥- اختيار البديل المناسب

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

٦- تنفيذ البديل المختار

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

٧- التقييم والتغذية العكسية

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

١٩ – ما هي أنواع القرارات ؟

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

٢٠ – ما هي مصادر التعقيد المتعلقة بعملية صنع واتخاذ القرار ؟

- ١- تعدد المعايير المعتمدة في صنع القرار
- ٢- عدم وضوح كثير من العناصر المتعلقة بالبدائل التي يتم تطويرها
- ٣- حالات المخاطرة وعدم التأكد
- ٤- المضمون بعيد المدى للقرار
- ٥- تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صنع القرار
- ٦- اختلاف قيم وطموحات متخذ القرار

٢١ - ما هي ظروف اتخاذ القرار ؟

١- التأكد التام

ويقصد بهاتوفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذلك عن ظروف التشغيل والأسعار والقيود والخيارات والعوائد

٢- المخاطرة

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

٣- عدم التأكد

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

٤- الإبهام (الغموض التام)

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

٢٢ - 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 ومطالبة 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.

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

توجد عدة مستويات للمشاركة تتضح فيما يلي:

- ١- يقرر المدير بنفسه ويعلن القرار للمجموعة، ويستخدم خبراته لتجميع المعلومات (الأوتوقراطية أو السلطوية)
- ٢- حيث يستشير بعض الأفراد ويستمع لمقترحاتهم ثم يتخذ القرار
- ٣- حيث يستشير المجموعة بعد عرض المشكلة عليهم في اجتماع ويسمع اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار
- ٤- حيث يقوم المدير بعرض المشكلة على المجموعة ويتشارك معها في مناقشاتها واقتراحاتها للتوصل لاتفاق على حل للمشكلة دون أن يكون لرأيه تأثير على آراء الآخرين

٥- حيث يسمح المدير للمجموعة بمناقشة الأمر واتخاذ القرار المناسب وهنا تقوم المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلها (الديمقراطية المطلقة)

٢٤ - ما مزايا وعيوب القرار الجماعي ؟

مزايا القرار الجماعي :

- ١- توافر كمية كبيرة من المعلومات والخبرات ذات العلاقة بالمشكلة
- ٢- زيادة فهم المجموعة للقرار وقبوله
- ٣- التزام المجموعة بتنفيذ القرار بشكل دقيق

عيوب القرار الجماعي

- ١- الضغوط التي تحدث داخل المجموعة لاتخاذ القرار
- ٢- سيطرة فئة محدودة على القرار
- ٣- النزج بأفراد في الجماعة بهدف توجيه القرار باتجاه معين
- ٤- حاجة القرار لفترة زمنية طويلة

٢٥ - ما هي المعرفة ودورها في القرارات ؟

- ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها في منظمات الأعمال
- إدارة المعرفة هي تطوير أدوات وعمليات 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 خلالهم تحقيق ميزات تنافسية كبيرة.

٢٦ - ما هي أخلاقيات القرار ؟

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

- ١- المنفعة المتحققة للقرار لأصحاب المصالح كافة

٢- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ

٣- العدالة أي مدى تطابق القرار مع ركائز العدالة

٤- الاختصاص، أي هل القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا؟

١- 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 رأسياً باتجاه المستويات الدنيا

٢- المسؤولية

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

٣- المساءلة

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

٤- التفويض

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

٥- 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

٢٨ – ما تعريف القيادة ؟

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

٢٩ – ما تعريف القائد ؟

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

٣٠ – ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

الإدارة أوسع نطاقا من القيادة لأنها تركز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية، لذا فالمدیر 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

٣١ – ماذا يقصد بالتأثير ؟

هو محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

١. **الاستشارة:** وتعني دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار
٢. **الإقناع العقلائي:** وهو محاولة إقناع الآخرين بتقديم الأدلة والأسباب الموضوعية
٣. **المناشدة الإيحائية:** وهي مخاطبة عواطف الآخرين وإلهاب حماسهم
٤. **تكتيكات التحالف** وهي البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
٥. **ممارسة الضغط والتخويف**
٦. **دعم المستويات العليا**
٧. **تبادل المنافع** وذلك عن طريق تقديم منافع في مقابل الحصول على الدعم وإحداث التأثير

٣٢ – ماذا يقصد بالقوة ؟ وما هي أنواعها ؟

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

أنواع القوة

١- 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.

٢- 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

٣٣ – ما هي أنواع الأساليب القيادية ؟

١- 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 وتنخفض الروح المعنوية للعاملين

٢- 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.

٣- أسلوب القيادة الديمقراطية

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

١- 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 والتميز والإيمان بالتغيير والعمل على تحقيقه والحساسية العالية للتغيرات البيئية.

٢- 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.

٣- 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.

٤- القيادة الخدمتية

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

٥- 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

حياكم الله بمدونتي والسموحة لانها جديده لسي

بنوووسه ادعوا لي www.banas.4blo.com