

أسئلة وأجوبة

شامله لكامل المقرر الدراسي

1 - ما هي الإدارة ؟

الإدارة مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول

2 - ما هو مفهوم الإدارة ؟

فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين

3 - ما هي وظائف الإدارة ؟

التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة

١. التخطيط : عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها

٢. التنظيم : عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها

٣. التوجيه : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف

٤. الرقابة : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها

4 - ما نتيجة العلاقة بين الموارد ووظائف الإدارة والأداء ؟

تحقيق أهداف

منتجات

5 - المدير له مسميات عديدة اذكر بعضاً منها ؟

مدير عام - قائد فريق - مدير مشروع - مدير إدارة

6 - ما هي مسؤولية المديرين ؟

مسئولين عن فرق العمل وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف

7 - ما هي مستويات المدراء (الإدارة) ؟

Chief Executive Officer "CEO" مدراء الإدارة العليا

- نجد في هذا المستوى : الرئيس، نائب الرئيس ..

- هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة

- يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية

- لهم دور في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات

Middle Managers مدراء الإدارة الوسطى

- لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية

- هم مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا

- مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الاستراتيجية)

- لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى

Supervisors مدراء الإدارة الإشرافية

- لهم دور الإشراف أو الملاحظة

- هم في أغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين

- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

ادوار المدير:

الادوار التفاعلية: التفاعل مع افراد، مجموعات، منظمات،.. لتوجيههم نحو الاهداف. و هو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف .

الادوار المعلوماتية: استلام و بلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة

الادوار القرارية: استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل و خارج المنظمة، توزيع الموارد و التفاوض مع أطراف مختلفة .

المهارات الضرورية للمديرين:

-مهارات تقنية : وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة

-مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد

-مهارات إدراكية (تصورية): (وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

أحسن مديرسنة 2008 في اسبانيا

ماريا غرانا (39 سنة) مديرة شركة مايكروسوفت اسبانيا نالت جائزة احسن مدير لسنة 2008 باسبانيا لانها ابدعت في ادارة

الموار البشرية . هذه المديرية وضعت في قلب اهتمامات المنظمة الموظفين والعاملين، حيث أخذت بعين الاعتبار المشاكل

الاجتماعية والمشاكل المتعلقة بتسيير الوقت

- 8 بماذا يهتمون مدراء الإدارة العليا ؟

- يهتمون بالبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص لتطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف ورسم الإستراتيجيات التي تؤثر في المنظمة بأكملها على المدى البعيد
- 9- ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الوسطى ؟
- مسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من جانب الإدارة العليا
- 10- ما هي مسؤولية مدراء الإدارة الإشرافية ؟
- مسؤولون عن الإشراف المباشر على عمل مروضيين لا يمارسون الإدارة إنما يمارسون أعمالاً فنية
- 13- ما هي سمات المدير الناجح ؟
- توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية.
- 14- للكفاءة الإدارية 6 أبعاد أذكرها ؟
- 1-الاتصال : تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين
- 2-فريق العمل : العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق
- 3-إدارة الذات : تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات
- 4-القيادة : التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام
- 5-التفكير الناقد (المتفتح): تقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة
- 6-المهنية : تعني الاحترافية
- 15- عرف المنظمة ؟
- هي كيان من الأفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة
- 16- ما هو مفهوم خلق القيمة ؟
- قدرة المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد
- 17- يقاس أداء المنظمة بشكل عام على عدة مؤشرات ؟ أذكرها ؟
- 1-الفاعلية : تركيز على المخرجات
- 2-الكفاءة : تركيز على المدخلات
- 3-الإنتاجية : تساوي المخرجات مقسومة على المدخلات
- 18- لماذا تعتبر العولمة ضمن التحديات المعاصرة في عالم اليوم ؟
- بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين دول العالم
- 19- تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية . أذكرها؟
- 1- اتجاه الإدارة العلمية
- 2- اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية
- 3- اتجاه البيروقراطية
- 20- من هو أبو الإدارة الحديثة (الإدارة العلمية) ، وما هي أهم إسهاماته ؟
- فريدريك
- ومن إسهاماته:
- 1- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة
- 2- اختيار العاملين بعناية
- 3- دعم العاملين
- 4- تدريب العاملين بعناية
- 21- من هو الرائد الأول في اتجاه المبادئ (العمليات) الإدارية ، وما هي أهم إسهاماته ؟
- هنري فايول
- ومن إسهاماته:
- قسم مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات
- 1- الاستبصار والحكمة
- 2- التنظيم
- 3- القيادة وإصدار الأوامر
- 4- التنسيق
- 5- الرقابة
- 22- قسم هنري فايول أنشطة المنظمة الصناعية إلى عدة أنشطة ، أذكر منها ؟
- (إنتاجية ، تجارية ، مالية ، الحماية من المخاطر ، محاسبية ، إدارية)
- 23- قدم هنري فايول (14) مبدأ إدارياً للارتقاء بمستوى الإدارة ، أذكر منها ؟
- (تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، القواعد المنظمة للعمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة ، مكافأة العاملين بعدالة ، المركزية ، المبادرة ، التدرج الهرمي ، الترتيب ، العدالة ، استقرار العاملين ، روح الفريق)
- 24- من هو رائد اتجاه البيروقراطية ؟

ماكس فيبر

25- ما هي أهم مبادئ البيروقراطية ؟

1- تقسيم واضح للعمل

2- هيكلية واضحة للسلطة

3- قواعد وإجراءات عمل رسمية

4- اللامركزية في التعامل

5- التدرج الوظيفي حسب الجدارة

6- فصل الإدارة عن الملكية

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

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

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

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

لتحديد العلاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية

(كالإضاءة والحرارة على الإنتاجية)

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

1- مناخ العمل الجماعي

2- الإشراف المشترك

29- ما هي نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو ؟

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

30- حدد ماسلو خمسة مستويات للحاجات الإنسانية ، أذكرها ؟

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

2- حاجات الأمان : الحاجة للأمان والحماية والاستقرار

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

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

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

31- تقوم نظرية ماسلو على مبدئين ، ما هما ؟

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

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

32- قدم دوجلاس مكجريجور نظريتين ، أذكرهما ؟

نظرية x تفترض عدم حب العاملين للعمل

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

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

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

34- المدارس الحديثة تضم مدخلين رئيسيين ، ما هما ؟

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

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

2- المدخل الموقفي : يرى هذا المدخل أن كل منظمة تعتبر نظاما متفردا في خصائصه وبيئته ولذا لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح حيث

يتوقف الأمر على ظروف الموقف.

35- ماذا تضم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ؟

1- البحث عن التميز

2- إدارة الجودة الشاملة

36- هل الإدارة تبحث عن التميز ؟ ولماذا ؟

نعم

1- يعتبر التميز مدخلا لخلق الميزات التنافسية

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

37- ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة ؟

1- تشير إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدءا من التفكير في الحصول على الموارد مروراً بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل

وانتهاء بوصول المنتج للعميل

2- هي فلسفة تعبر عن كون الجودة مسنولية جميع العاملين في المنظمة.

1- 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 .

2- إلى ماذا تشير الأخلاقيات الإدارية ؟

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

3- أذكر 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.

4- 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.

5- 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.

6- 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 أثر في سلوكيات الأفراد.

ج - البيئة:

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

7- ما هي ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة؟

أ - الأخلاق الفردية

• النزاهة

• الكرامة

• روح الإيحاء بالثقة

• العدالة عند معاملة الآخرين

• التصرف الأخلاقي

• سعي دائب لتطوير الذات أخلاقيا

ب - القيادة الأخلاقية

• نموذج للمروسين

• تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة

• بث ونقل القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة

• مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي

•تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية

ج - بنية المنظمة وأنظمتها •ثقافة المنظمة

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

– 8 على ماذا يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند إدارات المنظمات ؟
يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات و التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصلحه إضافة إلى مصالح المنظمة.

- 9 ما هو رأي مؤيدي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ؟
- منظمات الأعمال تخلق مشاكل ويجب أن تحلها
 - منظمات الأعمال هي مواطنون اعتباريون في المجتمع
 - لدى منظمات الأعمال موارد ضخمة
 - تحسين صورة المنظمة في المجتمع وتقليل التدخل الحكومي
 - منظمات الأعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام

- 10 ما هو رأي معارضي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ؟
- عدم وجود خبرة لإدارة البرامج الاجتماعية
 - يمكن أن تعطي المنظمات قوة تأثيرية اكبر في المجتمع
 - تخلق تضارب مصالح كبير وصراع
 - تقلل من أرباح المساهمين وتزيد تكاليف الإنتاج
 - صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي.

- 11 ما هي مجالات المسؤولية الاجتماعية ؟
- أ- أصحاب المصالح وهم المستفيدون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم فائدة في أدائها
يعتبر العاملون والزبائن والموردون والملاك والحكومة أمثلة لأصحاب المصلحة

- ب - البيئة الطبيعية
- لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالايزو14000
يمكن لقيادات المنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:
- الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل
 - المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة
 - السمعة الحسنة للمنظمة باعتبارها حامية للبيئة

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

- 12 ما هي استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية ؟
- أ- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني
حيث تهتم بالأنشطة الاقتصادية فقط وتجنب الأنشطة الاجتماعية

- ب- الإستراتيجية الدفاعية
القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية

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

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

13- مما تتكون بيئة المنظمة ؟

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

14- على ماذا تشير البيئة الخارجية العامة ؟

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

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

**15- على ماذا تشمل البيئة الخاصة (بيئة المهمة) ؟
وتشمل المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل:**

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

16- على ماذا تشمل البيئة الداخلية ؟

هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل:

1. المالكون
2. مجلس الإدارة
3. العاملون
4. البيئة المادية

17- ما العلاقة بين المنظمة وبيئتها ؟

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

18- هل المنظمة ملتزمة بالجودة ؟ ولماذا ؟

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

19- على ماذا يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

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

20- ما هي ثقافة المنظمة ؟

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

21- بماذا يتأثر بناء الثقافة التنظيمية ؟

يتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية:

1. بيئة الأعمال
2. القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
3. الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة.

– 22 ما هي أهمية ثقافة المنظمة ؟
تلعب الثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

1. بناء إحساس بالتاريخ
2. إيجاد شعور بالتوحيد
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء
4. زيادة التبادل بين الأعضاء.

– 23 ما هي مستويات الثقافة التنظيمية ؟
1- الثقافة المرئية : وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يُسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن. ويمكن اكتسابها من خلال القصص والحكايات و الأبطال و الطقوس والشعائر (احتفالات خاصة) و الرموز (تعبيرات)
2- الثقافة الجوهرية : وهي القيم الجوهرية والمعتقدات الهامة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد

– 24 ماذا يقصد بالإدارة الموجهة بالقيم ؟ مع مثال عن ذلك ؟
هي الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال و سن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة
مثال : (القادة الإداريين يساهمون في تعزيز القيم الجوهرية)

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

– 26 ما هو التنوع الثقافي في منظمات الأعمال ؟
يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم

– 27 ماذا يقصد بالمنظمة ذات الثقافات المتعددة ؟
هي التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء

– 28 ما هو الاقتصاد العالمي ؟
هو الذي تشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة.

– 29 ما تعريف العولمة ؟
هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات

– 30 ما هي أبعاد بيئة الأعمال الدولية ؟
1-البعد الاقتصادي

- ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها
أ- التطور الاقتصادي والذي يختلف من دولة لأخرى ويعتبر متوسط دخل الفرد معيارا في تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية
ب- البنى التحتية وهي البنى المادية والتسهيلات الخدماتية والتي تسهل أعمال الأنشطة الاقتصادية
ج- الموارد والأسواق حيث يعتبر الطلب على سلعة ما هو السبب الرئيسي لدخول شركة ما في هذا السوق

2-البعد السياسي - القانوني

- ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها
أ- المخاطر 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 22 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

-3البعد الاجتماعي والثقافي

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

-4القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

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

ب- تجنب عدم التأكد وتعني مدى قبول الأفراد والمنظمات للمخاطرة والتغيير وعدم التأكد

ج- الفردية والجماعية وتعني درجة تأكيد المجتمع على الانجاز الفردي مقابل الانجاز الجماعي

د- الذكورة والأنوثة

فالتركيز على الانجاز المادي والمركزية في العمل مرتبط بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي

أما التركيز على القيم الاجتماعية ورفاهية وسعادة الآخرين وتطوير نوعية الحياة فهو توجه أنثوي أي سلوك دفاعي إيجابي

- 31 ما هو مفهوم التخطيط وأهميته ؟

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

-الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه وتسعى المنظمة لتحقيقه

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

- 32 ما هي مراحل العملية التخطيطية ؟

1) تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها

2) تقييم الوضع الحالي للمنظمة تجاه الأهداف المطلوب تحقيقها

3) تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية

4) تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف

5) تنفيذ الخطّة وتقييم النتائج

- 33 ما هي فوائد التخطيط ؟

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

2-يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها

3-يعتبر التخطيط دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ

4-التخطيط يحسن من التنسيق

5-التخطيط يحسن إدارة الوقت

6-التخطيط يحسن الرقابة حيث يصبح معايير أداء

- 34 ما هو نظام التخطيط ونظمه الفرعية ؟

التخطيط لا يعني شيئاً ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة.

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

- 35 ما هي الأهداف المنظمة ؟

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

- 36 ما هي مستويات الأهداف ؟

1-رسالة المنظمة

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

2-الأهداف الاستراتيجية

وهي ما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً وتتسم بالشمولية، ولا ترتبط بأقسام أو أجزاء للمنظمة

-كما أنها الأساس التي تقوم عليه الخطط الاستراتيجية

-الخطط الاستراتيجية هي الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول لأهدافها الاستراتيجية

3-الأهداف التكتيكية

هي النتائج التي تسعى الإدارات الرئيسية (إنتاج – تسويق – مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها
الخطة التكتيكية هي خطة مصممة للمساعدة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة
4-الأهداف التشغيلية

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

– 37ما هي هرمية الأهداف ؟
يجب أن يكون هناك ترابط بين الأهداف الرئيسية والفرعية بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى

1- 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

2- 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

3- ما هي مراحل أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

- 1- وضع الأهداف وتتم بشكل مشترك بين الإدارة والعاملين.
- 2- تطوير خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- 3- مراجعة التقدم الحاصل وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات عن ما هو مخطط.
- 4- 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.

4- ما هي أنواع الخطط ؟

1-حسب مستوى الشمولية يوجد:

الخطة الإستراتيجية ، والخطة التكتيكية ، والخطة التشغيلية.

2-حسب المدى الزمني

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

أنواع أخرى من الخطط

1-الخطة الموقفية

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

2-خطة لأحداث طارئة

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

3-خطة طوارئ

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

– 5ما هي أدوات وأساليب التخطيط ؟

1-التنبؤ

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

2-كتابة السيناريوهات

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

3-المقارنات المرجعية

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

6- ما هو مفهوم الرقابة ؟

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

7- ما هي العملية الرقابية ؟

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

8- ما الغرض من الرقابة ؟

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

9- ما هي مراحل العملية الرقابية ؟

1. تحديد الأهداف والمعايير،

فالخطط تشمل أهداف 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 الداخل في أداء المهام أو العمليات.

2- قياس الأداء الفعلي

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

3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

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

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة

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

10- ما هي أنواع الرقابة ؟

أنواع الرقابة

1- تنقسم الرقابة حسب المستوى إلى:

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

2- تنقسم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

- الرقابة قبل الإنجاز وتسمى الرقابة 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

3-تنقسم الرقابة حسب المصدر إلى:

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

4-تنقسم الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة إلى:

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

5-تنقسم الرقابة حسب المجال إلى:

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

11- ما هو نظام الرقابة الفعال ؟

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

12- ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال ؟

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

13- ما هي مؤشرات ضعف النظام الرقابي ؟

مؤشرات ضعف النظام الرقابي

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

14- ما كيفية مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها ؟

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

1-الرقابة المبالغ فيها

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

2-التركيز غير المناسب

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

3-مكافأة غير الكفاءة

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

4-المحاسبة المبالغ فيها

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

15- ما هو مفهوم القرار ؟

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

16- ما هي أركان القرار ؟

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

17- ما طرق حل المشكلة وصنع واتخاذ القرار ؟

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

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

18- ما هي مراحل صناعة واتخاذ القرار ؟

1- مرحلة إدراك متطلبات القرار

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

أهم الأخطاء الشائعة المرتبطة بمرحلة إدراك متطلبات القرار

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

2- مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب

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

3- مرحلة تطوير البدائل

حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها

- من أسباب فشل قرارات المنظمة البحث عن بدائل محدودة وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب

4- تقييم البدائل

تجري عملية تقييم البدائل بهدف تحديد أي البدائل أفضل لحل المشكلة

من الاعتبارات الواجب مراعاتها لتقييم البدائل:

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

5- اختيار البديل المناسب

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

6- تنفيذ البديل المختار

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

7-التقييم والتغذية العكسية

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

19- ما هي أنواع القرارات ؟

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

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

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

21- ما هي ظروف اتخاذ القرار ؟

1-التأكد التام

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

2-المخاطرة

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

3-عدم التأكد

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

4-الإبهام) الغموض التام)

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

22- كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة ؟

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

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

توجد عدة مستويات للمشاركة تتضح فيما يلي:

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

24- ما مزايا وعيوب القرار الجماعي ؟

مزايا القرار الجماعي:

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

عيوب القرار الجماعي

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

4-حاجة القرار لفترة زمنية طويلة

– 25 ما هي المعرفة ودورها في القرارات ؟

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

– 26 ما هي أخلاقيات القرار ؟

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

- 1-المنفعة المتحققة للقرار لأصحاب المصالح كافة
- 2-الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ
- 3-العدالة أي مدى تطابق القرار مع ركائز العدالة
- 4-الاختصاص، أي هل القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا؟

– 27 ما هي أساسيات التنظيم ؟

1-السلطة:

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

تتسم السلطة بثلاثة خصائص هي:

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

2-المسؤولية

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

3-المساءلة

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

4-التفويض

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

5-نطاق الإشراف

يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد

□ عندما يكون عدد العاملين الذين يشرف عليهم الرئيس كبيرا يسمى نطاق الإشراف واسعا ويناسب المروسين الذين يؤدون أعمالا ثابتة روتينية ومتكررة ومتركزين في مكان واحد

– 28 ما تعريف القيادة ؟

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

– 29 ما تعريف القائد ؟

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

– 30 ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

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

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

31- ماذا يقصد بالتأثير ؟

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

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

32- ماذا يقصد بالقوة ؟ وما هي أنواعها ؟

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

أنواع القوة

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

ويرتبط بهذه القوة ثلاث وسائل هي:

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

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

وتتضمن قوة الخبرة والقوة المرجعية.

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

33- ما هي أنواع الأساليب القيادية ؟

1- **أسلوب القيادة الأوتوقراطية**

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

2- **أسلوب القيادة غير الموجهة**

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

3- **أسلوب القيادة الديمقراطية**

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

34- ما هي الاتجاهات الحديثة في القيادة ؟

1- **القيادة الكاريزمية**

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

2- **القيادة التبادلية**

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

3- **القيادة التحويلية**

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

المروسين على المناقشة دائما.

-4 القيادة الخدمية

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

-5 القيادة النسائية

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

نماذج من أسئلة

الاختيار المتعدد شاملة لكامل المنهج

- 1 الإدارة :

○ هي تبادل الآراء والمعلومات بين المدراء والأفراد.

□ هي مفتاح التقدم والنجاح في الأعمال على مستوى الشركات والدول.

○ عبارة عن مسميات إدارية فقط.

- 2 من وظائف الإدارة:

□ التخطيط

○ شخص مسئول

○ الأداء الشامل

- 3 مفهوم الإدارة باختصار هو:

□ فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين

○ كفاءة إدارية

○ كيفية تعامل المدير مع المروسين

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

○ بتحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لانجازها.

○ بتحديد المسؤوليات والمهام للأفراد والأقسام.

□ بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.

- 5 من مستويات المدراء (مدراء الإدارة العليا) وهم مسئولون عن:

□ الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية منها

○ بناء وقيادة فرق العمل.

○ الإشراف المباشر على عمل مروسين لا يمارسون الإدارة إنما يمارسون أعمالا فنية.

- 6 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.

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

□ مدراء الإدارة الوسطى

○ مدراء الإدارة الإشرافية

○ مدراء تنفيذيين

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

○ التفاوض مع الأطراف المتخلفة

○ الإبداع وتطوير الأفكار

□ يقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة

- 9 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 بروية المدير المواقف بشكل شمولي والقدرة على حل المشاكل.

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

□ الإدارة العليا والوسطى والدنيا

○ الإدارة العليا فقط

o الإدارة الدنيا فقط

– 11 المهارة الفنية هي إحدى المستويات الإدارية للمهارات والتي يجب أن تتوفر بقدر أكبر نجدها بالإدارة:

o الإدارة العليا

o الإدارة الوسطى

□ الإدارة الدنيا

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

o القيادة

o منظمات الأعمال

□ الكفاءة الإدارية

– 13 أبعاد الكفاءة الإدارية هي:

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

(o المدير العام ، مساعد المدير ، المروسين)

o لا يوجد إجابة

– 14 من أبعاد الكفاءة الإدارية (الاتصال) نستطيع أن نعرفها بـ:

o تقييم الذات وتقويم السلوك

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

o العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق

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

o الإدارة

□ المنظمة

o الرقابة

– 16 الفاعلية أحد المؤشرات لقياس أداء المنظمة وهي مقياس :-

□ لمدى تحقيق الأهداف المحددة وتركز على المخرجات

o لحسن استغلال الموارد وتركز على المدخلات

o جميع ما ذكر

– 17 من خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً:

o احترام الوقت والالتزام به

o احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث

□ جميع ما ذكر

– 18 المدرسة الكلاسيكية تنظم ثلاث اتجاهات رئيسية هي كالتالي:

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

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

o لا يوجد إجابة

– 19 أهم إسهامات فريدريك تايلور في الإدارة العلمية:

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

o اختيار العاملين بعناية بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة

□ جميع ما ذكر

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

o هنري فايول

□ فريدريك تايلور

o ماكس ويبر

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

□ هنري فايول

o فريدريك تايلور

o ماكس ويبر

– 22 قسم هنري فايول أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات من ضمنها (أنشطة محاسبية) وتعلق بـ:

o المحافظة على الأفراد في المنظمة وإنتاج منتجات سليمة

o المتعلقة بشراء الخامات وبيع الإنتاج التام الصنع

□ المتعلقة بتسجيل وتوثيق العمليات المحاسبية والمالية

– 23 إلى من تستند النظرية البيروقراطية:

o هنري فايول

o فريدريك تايلور

□ **ماكس ويبر**

- 24 الشخصية في التعامل أي تطبق القواعد على الجميع دون تفرقه ، تعتبر من المبادئ:

o الإدارة العلمية

o العملية الإدارية

□ **البيروقراطية**

- 25 دراسات هورثون- إلتون مايو هي:

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

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

o جميع ما ذكر

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

- 1 o الهيكل الإنتاجية 2 - المنافسة

- 1 □ **مناخ العمل الجماعي 2 - الإشراف المشترك**

o لا توجد إجابة

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

o إلتون مايو

o ماكس ويبر

□ **ماسلو**

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

o نظرية x

□ **نظرية y**

o لا يوجد إجابة

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

-الأخلاق*

-الإبداع والمبادرة

-تحقيق الذات

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

-مجالات التخطيط

-النظريات

-مجالات الأخلاقيات الإدارية*

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

-المدخل النفعي*

-مدخل الفردية

-مدخل الحقوق

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

-المدخل النفعي

-مدخل الفردية*

-مدخل الحقوق

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

-المدخل النفعي

-مدخل الفردية

-مدخل الحقوق*

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

-المدخل النفعي
-مدخل الفردية
-مدخل العدالة*

7- التمييز يعتبر من:

-الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل*
-الأخلاقيات الإدارية
-المنظمة الأخلاقية

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

-ثقة الزبون
-التمييز
-تضارب المصالح*

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

-ثقة الزبون*
-التمييز
-تضارب المصالح

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

-ثقة الزبون
-التمييز*
-تضارب المصالح

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

-التمييز
-تضارب المصالح
-موارد المنظمة*

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

-الاتصالات*
-تضارب المصالح
-موارد المنظمة

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

-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.

14- 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.

15- 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*.

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

-سلوك المشرفين والزملاء
-المناخ الأخلاقي في الصناعة

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

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

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

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

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

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

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

24- القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية ، نسميها إستراتيجية:
-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني
-الإستراتيجية الدفاعية*
-إستراتيجية التكيف

25- تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية ، نسميها إستراتيجية:
-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني
-الإستراتيجية الدفاعية
-إستراتيجية التكيف*

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

-إستراتيجية المبادرة التطوعية*

-إستراتيجية الممانعة أو عدم التبنى

-الإستراتيجية الدفاعية

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

-البيئة الخارجية العامة

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

-البيئة الداخلية*

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

-البيئة الخارجية العامة

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)*

-البيئة الداخلية

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

-البيئة الخارجية العامة*

-البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

-البيئة الداخلية

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

-خدمة الزبائن

-الميزة التنافسية*

-الجودة الشاملة

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

-المنظمة ملتزمة بالجودة*

-إدارة الجودة الشاملة

-المنظمة ملتزمة بخدمة الزبائن

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

-المنظمة ملتزمة بالجودة

-إدارة الجودة الشاملة

-المنظمة ملتزمة بخدمة الزبائن*

33- تكريس المنظمة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك لتحقيق الرضا للمستهلك و تقديم
أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرا في نوعية المنتجات ، وتتعلق بـ:

-المنظمة ملتزمة بالجودة

-إدارة الجودة الشاملة*

-المنظمة ملتزمة بخدمة الزبائن

34- 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

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

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

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

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

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

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

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

- 42 الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم التركيز على الانجاز المادي والمركزية في العمل نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه:
-التوجه الذكوري (السلوك الهجومي)*
-التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي)
-لا توجد إجابة

- 43 الذكورة والأنوثة هي من القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة وعلى سبيل المثال انه عندما يتم التركيز على القيم الاجتماعية ورفاهية وسعادة الآخرين وتطوير نوعية الحياة نستطيع أن نعرف بأنه مرتبط بالتوجه:
-التوجه الذكوري (السلوك الهجومي)
-التوجه الأنثوي (سلوك دفاعي إيجابي)*
-لا توجد إجابة

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

-الخططة

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

-التخطيط*

-الهدف

-الخططة

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

-التخطيط

-الهدف

-الخططة*

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

-رسالة المنظمة*

-الأهداف الإستراتيجية

-الأهداف التكتيكية

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

-رسالة المنظمة

-الأهداف الإستراتيجية*

-الأهداف التكتيكية

- 49احد مستويات الأهداف التي تسعى الإدارات الرئيسية (إنتاج – تسويق – مالية- موارد بشرية) إلى تحقيقها:

-رسالة المنظمة

-الأهداف الإستراتيجية

-الأهداف التكتيكية*

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

-الأهداف التشغيلية*

-رسالة المنظمة

-الأهداف الإستراتيجية

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

-الخططة بعيدة المدى

-الخططة متوسطة المدى

-الخططة قصيرة المدى

- 2من أنواع الخطط وبحسب المدى الزمني لها 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 الإنتاجية والربحية، وتسمى هذه الخططة بـ:

-الخططة بعيدة المدى

-الخططة متوسطة المدى

-الخططة قصيرة المدى

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

-الخططة بعيدة المدى

-الخططة متوسطة المدى

-الخططة قصيرة المدى

- 4تتعلق الخططة بعيدة المدى بالمنظمة ككل وهناك إدارة مسنولة عن هذه الخطط:

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

الخطة الموقفية
خطة لأحداث طارئة
خطة طوارئ

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

الخطة الموقفية
خطة لأحداث طارئة
خطة طوارئ

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

الخطة الموقفية
خطة لأحداث طارئة
خطة طوارئ

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

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

كتابة السيناريوهات
المقارنات المرجعية
التنبؤ

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

كتابة السيناريوهات
المقارنات المرجعية
التنبؤ

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

أغراض الرقابة
مراحل العملية الرقابية
أنواع الرقابة

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

أغراض الرقابة
مراحل العملية الرقابية
أنواع الرقابة

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

أغراض الرقابة
مراحل العملية الرقابية
أنواع الرقابة

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

الرقابة الهيكلية
الرقابة الإستراتيجية
الرقابة المالية

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

الرقابة الهيكلية
الرقابة الإستراتيجية
الرقابة المالية

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

الرقابة الهيكلية
الرقابة الإستراتيجية
الرقابة المالية

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

رقابة العمليات
الرقابة الهيكلية
الرقابة الإستراتيجية

18 - هرمية مستويات الرقابة:

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

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

الرقابة قبل الإنجاز
الرقابة المتزامنة مع التنفيذ
الرقابة بعد التنفيذ

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

الرقابة قبل الإنجاز
الرقابة المتزامنة مع التنفيذ
الرقابة بعد التنفيذ

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

الرقابة قبل الإنجاز
الرقابة المتزامنة مع التنفيذ
الرقابة بعد التنفيذ

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

الرقابة الداخلية
الرقابة الخارجية
لا توجد إجابة

23 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المصدر) حيث يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين:
الرقابة الداخلية
الرقابة الخارجية
لا توجد إجابة

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

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

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

27 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجر:
الرقابة على الموارد المادية
الرقابة على الموارد البشرية
الرقابة على الموارد المعلوماتية

28 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمات الأعمال:
الرقابة على الموارد المادية
الرقابة على الموارد البشرية
الرقابة على الموارد المعلوماتية

29 من أنواع الرقابة (الرقابة حسب المجال) وتشمل الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الغير :
الرقابة على الموارد المادية
الرقابة على الموارد البشرية
الرقابة على الموارد المالية

30 التكامل ، والمرونة ، والدقة ، والتوقيت ، والموضوعية. جميعها خصائص نعتبرها من ضمن:
النظام الرقابي الفعال
ضعف النظام الرقابي
مستويات الرقابة

31 كثرة شكاوى الزبائن ، وعدم رضا العاملين وكثرة شكاوهم ، كثرة توقف وتعطل المكانن والأفراد ، كثرة العمل الورقي ، كثرة التالف وإعادة التشغيل ، علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية ، ودفع غرامات. جميعها مؤشرات نعتبرها من ضمن:
النظام الرقابي الفعال
ضعف النظام الرقابي
مستويات الرقابة

32 احد خصائص النظام الرقابي الفعال ، ويقصد به تكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط ، ويعتبر جعل الرقابة جزءا أساسيا من التخطيط

أفضل الطرق لخلق هذا التكامل. ويسمى بـ:

المرونة

التكامل

الدقة

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

المرونة

التكامل

الدقة

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

المرونة

التكامل

الدقة

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

المرونة

التكامل

التوقيت

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

الموضوعية

التكامل

التوقيت

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

أركان القرار

عناصر الرقابة

مقاومة الرقابة

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

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

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

تصحيات، تسمى بـ:

اتخاذ القرار

صنع القرار

التقييم

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

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

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

عملية اتخاذ القرار

عملية صنع واتخاذ القرار

اختيار البديل

– 42 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، أن المدير يواجه الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما يواجه مشكلة أو فرصة، نسمي هذه المرحلة بـ:
مرحلة تطوير البدائل
مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب
مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 43 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، ويقصد بها تحديد أسباب المشكلة وذلك عن طريق جمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بدقة ، نسمي هذه المرحلة بـ:
مرحلة تطوير البدائل
مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب
مرحلة إدراك متطلبات القرار

- 44 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها، نسمي هذه المرحلة بـ:
مرحلة تطوير البدائل
مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب
مرحلة إدراك متطلبات القرار

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

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

- 47 من مراحل صناعة واتخاذ القرار ، حيث يتم ترجمة البديل الذي تم اختياره إلى أفعال من أجل التوصل للنتائج المرغوبة ، نسمي هذه المرحلة بـ:
مرحلة إدراك متطلبات القرار
اختيار البديل المناسب
تنفيذ البديل المختار

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

– 49 من أنواع القرارات، تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرات سابقة وذلك لحل مشاكل روتينية:
القرارات المبرمجة
القرارات غير المبرمجة
لا توجد إجابة

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

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

عدم التأكد
المخاطرة

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

التأكد التام
عدم التأكد
المخاطرة

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

التأكد التام
عدم التأكد
المخاطرة

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

التأكد التام
عدم التأكد
الابهام (الغموض التام)

- 55 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

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

مزايا القرار الجماعي
عيوب القرار الجماعي
لا يوجد إجابة

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

صنع القرار
اتخاذ القرار
أخلاقيات القرار

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

يسمى بـ:
السلطة
المسؤولية
المساءلة

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

السلطة
المسؤولية
المساءلة

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

تسمى بـ:
السلطة
المسؤولية
المساءلة

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

62- عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، يسمى بـ:
نطاق الإشراف
المركزية
اللامركزية

63- تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى ، تسمى بـ:
نطاق الإشراف
المركزية
اللامركزية

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

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

66- الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون إكراه وجعلهم قابليين لقيادته:
القائد
السلطة
المسؤولية

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

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

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

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

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

القوة القيادة

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

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

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

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

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

القوة الشرعية أو القانونية

قوة المكافأة

قوة القسر أو الإكراه

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

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

- 76 احد أساليب القيادة 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 وأحسن صيغة ممكنة ولا يحتاج لتوجيه أو متابعة:

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

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

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة

القيادة الديمقراطية

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

القيادة الكاريزمية

القيادة التبادلية

القيادة النسائية

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

القيادة التحويلية

القيادة الخدمائية

القيادة التبادلية

- 80 من أنواع الاتجاهات الحديثة في القيادة وهي التي لها قدرة كبيرة في الإيحاء للمروضين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح

المنظمة ، وتسمى هذه القيادة بـ:

القيادة التحويلية

القيادة الخدماتية

القيادة التبادلية

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

القيادة الخدماتية

القيادة النسائية

القيادة التبادلية

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

القيادة النسائية

القيادة الأوتوقراطية

القيادة غير الموجهة