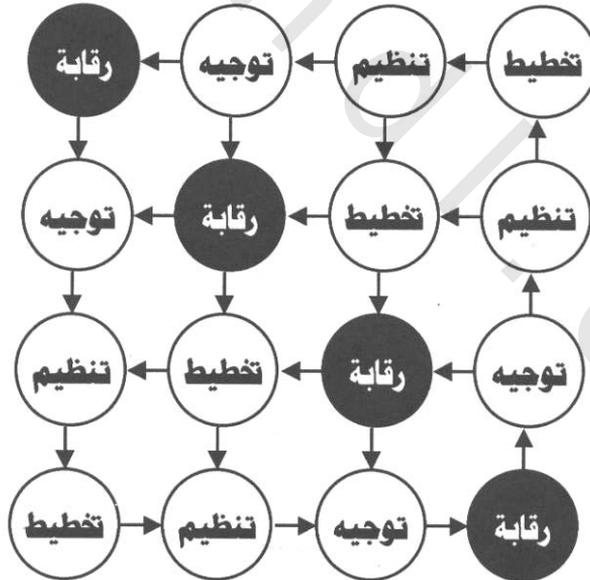


الفصل الخامس

العملية الإدارية



obeykandi.com

الرقابة



تعددت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للرقابة فهل هي :

◀ الوظيفة الخاصة بتصحيح مسار العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم .

◀ الوظيفة التي تمارسها جميع المستويات الإدارية .

◀ الوظيفة التي تضمن أن الأعمال تحقق النتائج المطلوبة .

◀ إحدى وظائف المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف المسارين .

◀ النشاط الإدارى الذى يتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلى لمقارنته بالأداء المخطط وصولاً لآى اتخاذ إجراءات التصحيح إذا لزم الأمر
◀ وسيلة لمقارنة ما ينفذ فعلياً بالتخطيط الذى تم وضعه ومعرفة الانحرافات واتخاذ القرارات لعلاجها .

◀ تلك الوظيفة التى تمارس فى جميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة النشاط أو الحجم أو نمط الملكية .

◀ حق يخول لصاحبه سلطة وصلاحيه صنع القرارات الضرورية واللازمة لضمان تحقق الأهداف وانتظام الأداء وسلامته .

◀ وسيلة للتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف والتأكد من صحة المسار إليه .

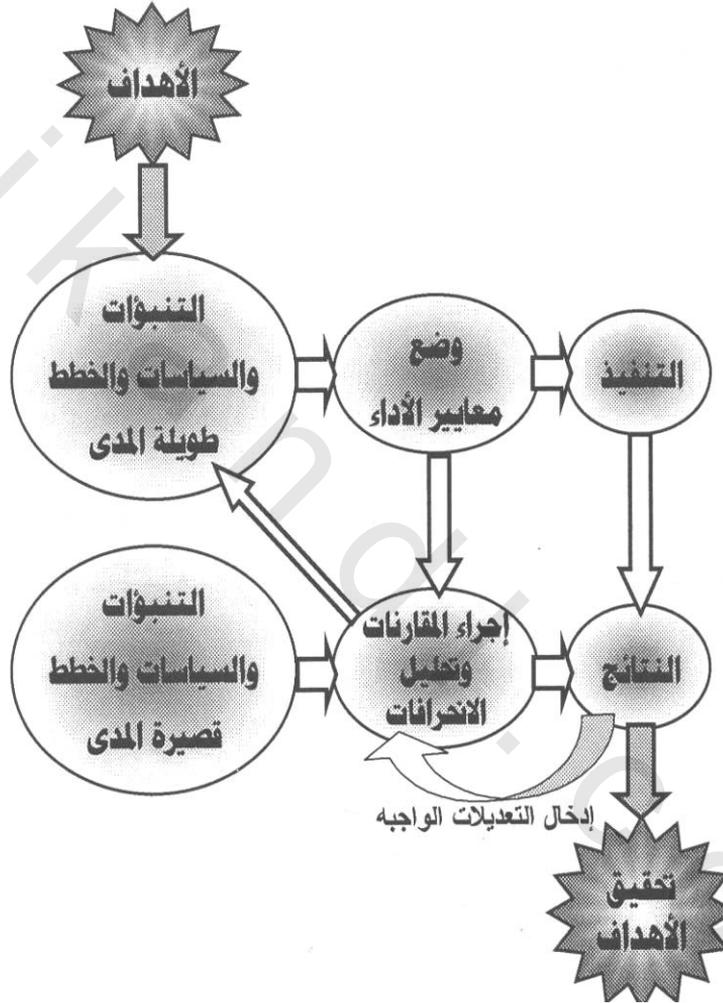
◀ تلك الوظيفة الإدارية التى تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاً .

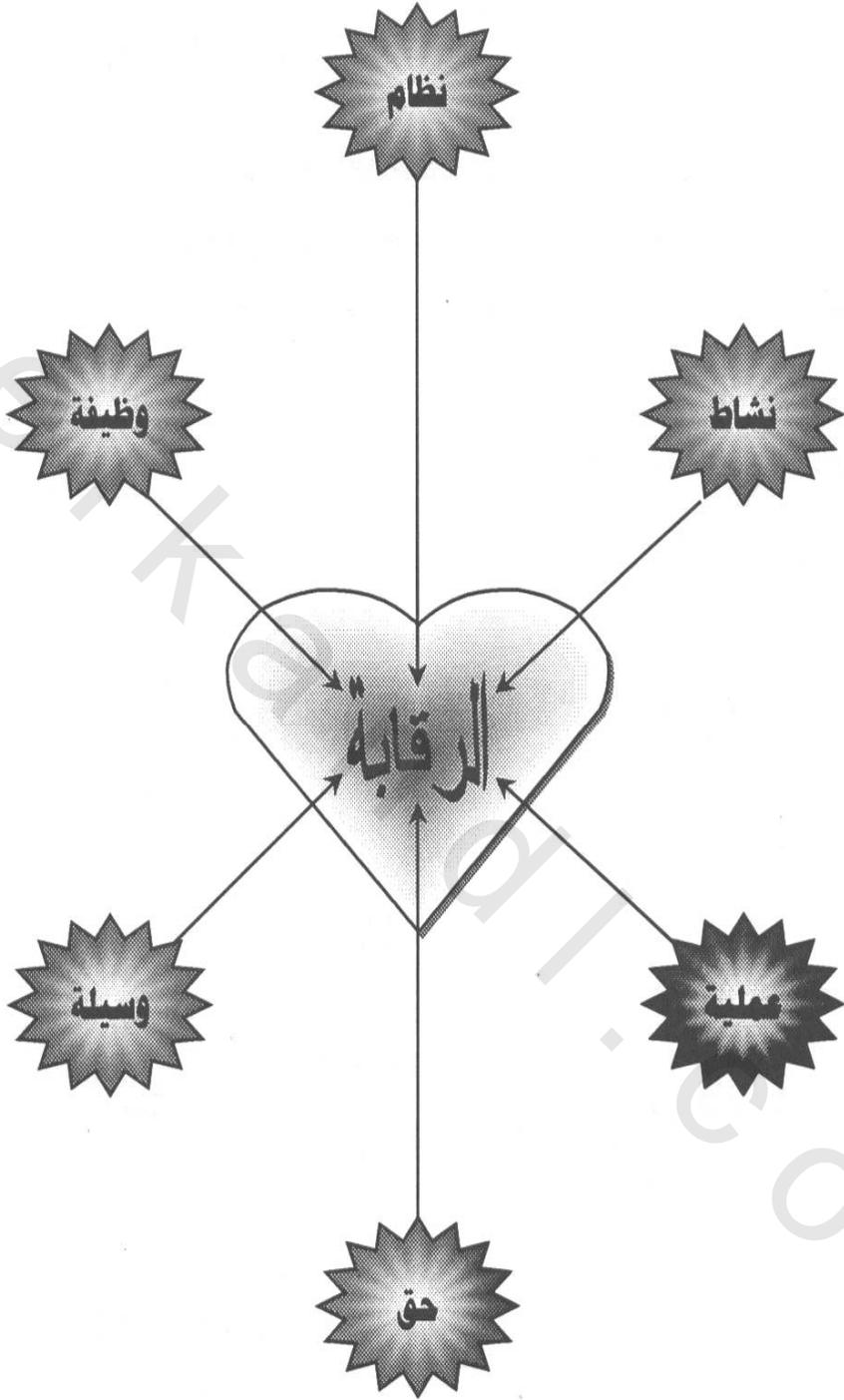
◀ وسيلة للتعرف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أداء أعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال .

◀ الوظيفة التى تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف - وقياس الأداء - واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

أ أم هي كل ذلك ؟ ..

هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت ما إن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له .. ؟





أهداف النظام الرقابي

◀ الهدف الرئيسي :

يستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن

الحركى للمنظمة فى كل من الأجل القصير والاجل الطويل .. وذلك

من خلال مكونين أساسيين هما :

مكون الضبط

ويعنى ضبط التنفيذ فى الجبل القصير

بين التدفق المادى وتدفق المعلومات

وذلك من خلال العناصر التالية :



مكون التكيف

ويعنى أحداث نوعا من الملاءمة بين التدفق المادى

مع تدفق المعلومات الواردة إلى المنظمة

من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر التالية :

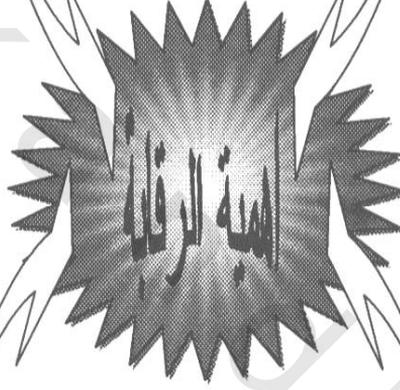


الأهداف الفرعية:

- (١) تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم .
- (٢) التأكد من توافر الاسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهها نحو الهدف المشترك للمنظمة .
- (٣) اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها .
- (٤) المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات .
- (٥) التأكد من أن القوانين واللوائح والإجراءات مطبقة تماما بغير اخلال .
- (٦) التأكد من سلامة سير العمليات الفنية وفقا لما هو مخطط لها .
- (٧) التعرف على كافة المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي .

يوجه النظام الرقابى
المخططين نحو نقاط
الضعف التى حدثت فى
خطتهم

يوجه النظام الرقابى
الفعال مختلف الوظائف
الإدارية من تخطيط
وتنظيم وتوجيه إلى نقاط
الضعف والقوة فى
المنظمة



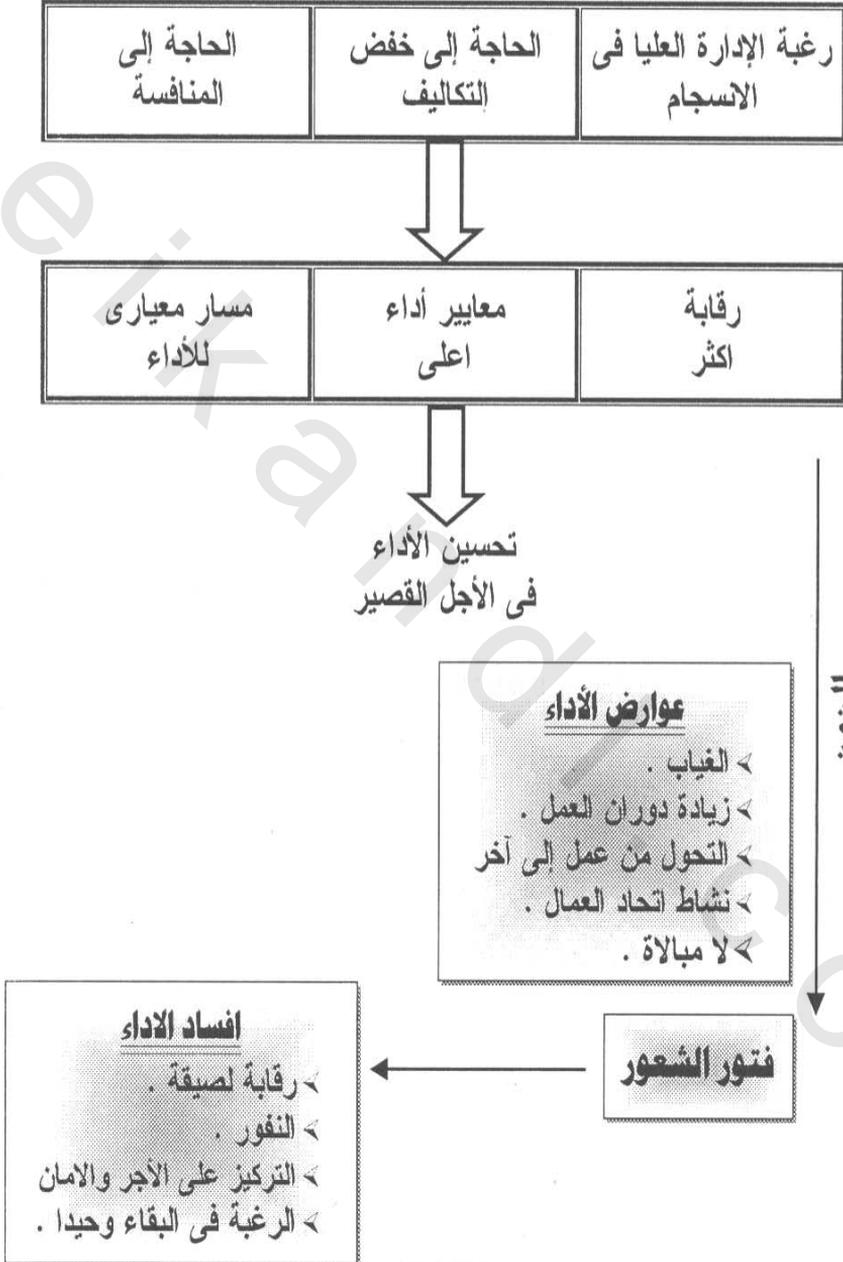
يوضح النظام الرقابى
الانحرافات التى حدثت
أثناء التنفيذ
وبالتالى تحدد الإجراءات
اللازمة لمواجهة هذه
الانحرافات

يحقق النظام الرقابى
الفعال المواءمة بين
أهداف الأفراد وأهداف
المنظمة ككل .

المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية :

- (١) يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان .
- (٢) يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوفورات التي يحققها .
- (٣) يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة .
- (٤) يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب القائمين عليه .
- (٥) يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من المعايير التي تمكن من :
 - أ - تحديد الانحرافات وأماكن حدوثها .
 - ب - تحديد المسئول عن هذه الانحرافات .
 - ج - تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات .
- (٦) يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها .

(٧) يجب أن يبتعد النظام الرقابي عن فكرة الرقابة اللصيقة والتي قد تؤدي إلى أداء أفضل في المدى القصير غير أن هذا الأداء يبدأ في التدهور على المدى الطويل .



(٨) يجب أن يسمح النظام الرقابي بتحقيق الموازنة الصحيحة بين :

أ - فرض الرقابة .

ب- السماح للمرؤوسين بقدر كاف من الاستقلال .

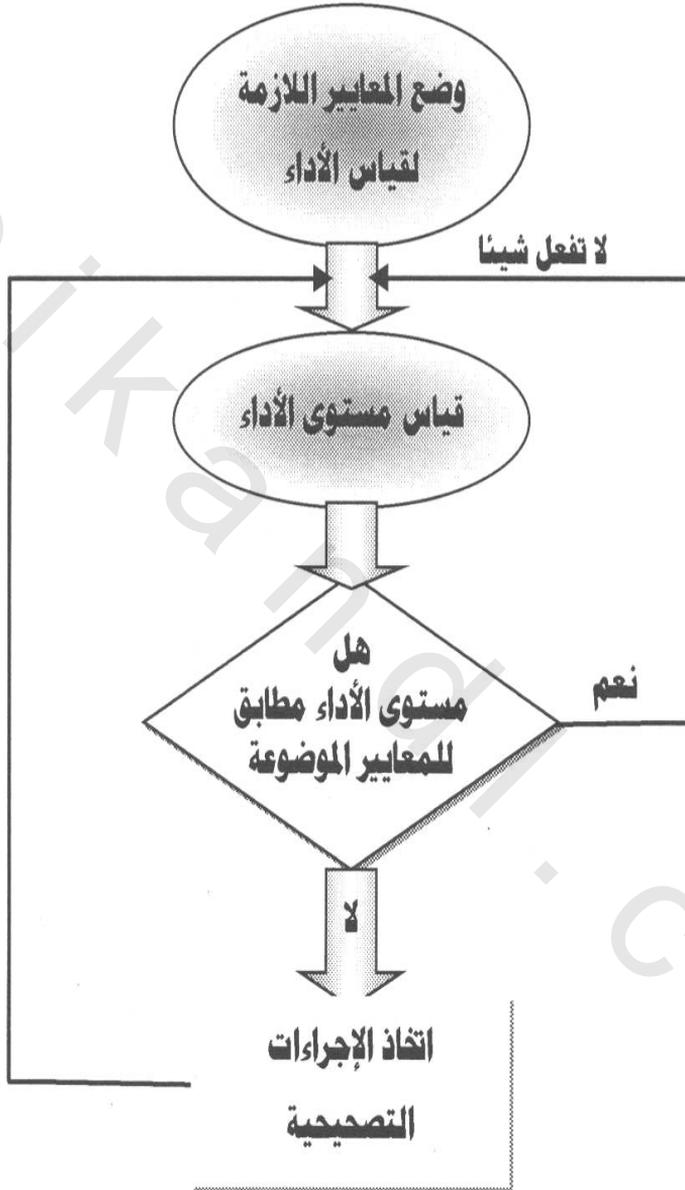
(٩) يجب أن يتناسب النظام الرقابي مع طبيعة العمل المؤدى ..



(١٠) ينبغي أن لا يسمح النظام الرقابي للشخص بان يراقب العمل

الذى يقوم بتنفيذه .

خطوات العملية الرقابية



أنواع النظم الرقابية

الرقابية اللائحة

وهي تشمل الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج تاريخية للأداء وتهدف إلى توضيح مدى تحقق الأهداف طبقاً لما هو محدد وتستخدم عادة الميزانيات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية

الرقابية اللازمة

حيث تهتم النظم الرقابية هنا بمتابعة الأداء الفعلي أثناء التنفيذ وتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة على أداء المرؤوسين وهي تستخدم تقارير الرقابة على الأداء

الرقابية الوقائية

وهي تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها وقبل تنفيذ النشاط ويعتمد النشاط الرقابي هنا على :
نظم المعلومات الإدارية
والحاسبات الإلكترونية

الرقابة على

مستوى الأفراد

وتتمثل في تلك النظم الرقابية التي توضح درجة كفاءة الفرد في أداء عمله ..
وهي تعتمد على تقارير الكفاءة التي تعد عن طريق الرؤساء في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والفنية

الرقابة على

مستوى المنظمة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية التي تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلي للمنظمة ومدى الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه العديد من الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية وإجراء تعديلات في نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية ...

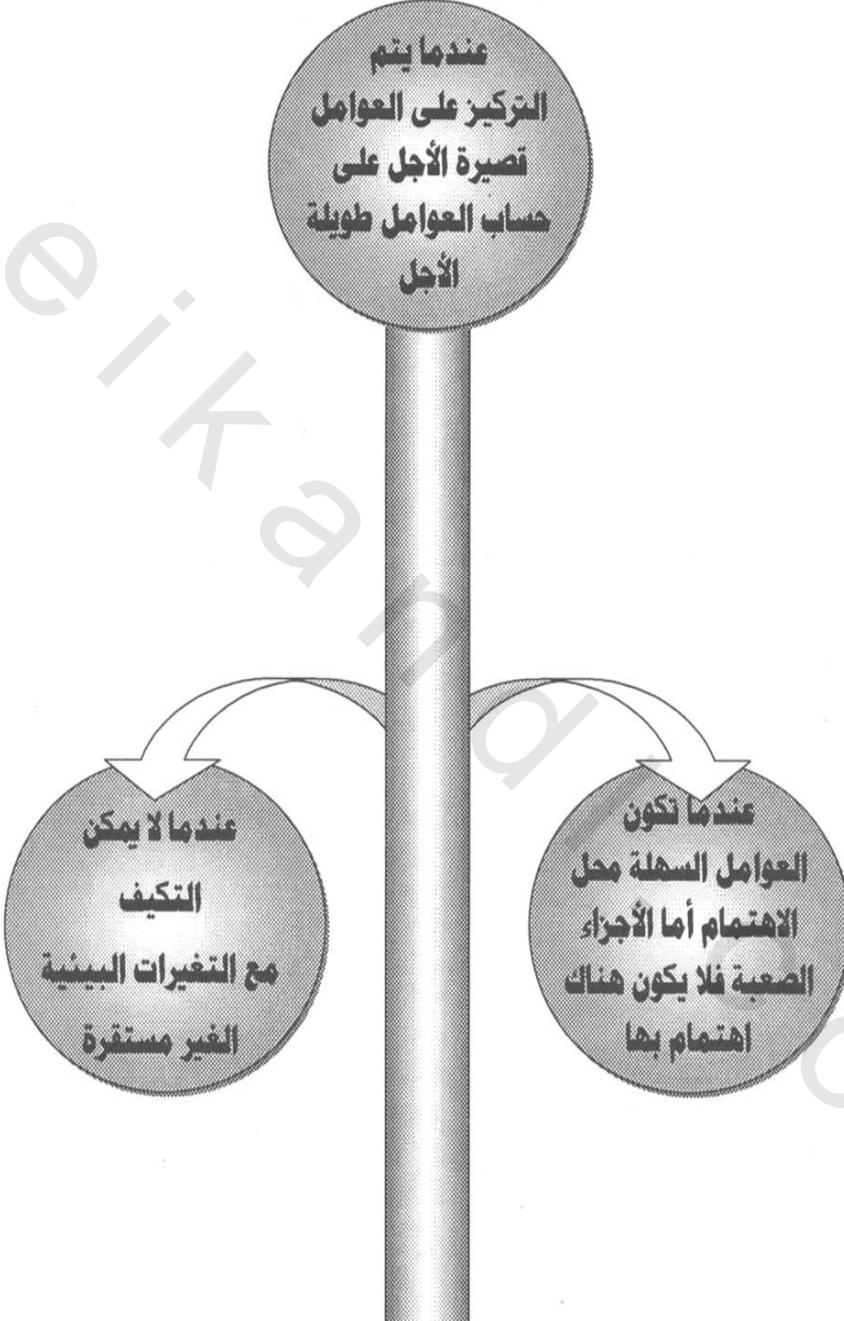
الرقابة على الأنشطة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة على النظام الإنتاجي
وآخر على النظام التسويقي وثالث على نظام الأفراد
وهكذا ...

التطبيق نظم رقابية فعالة التزام



نقل النظم الرقابية



والآن

عزيزى القارئ هل حقق هذا المرجع الاستفادة
الكاملة منه للتأكد من ذلك حاول معنا الإجابة على
التطبيقات التالية والتي سوف نجد حلولها فى آخر
المراجع

التطبيق الأول

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية :

- (١) القرار هو اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر .
- (٢) توجد حالة المخاطرة عندما لا يكون لصانع القرار إطلاقاً أى فكرة عن النتائج التى سوف تنتج عن تطبيق البديل.
- (٣) يجد المديرون عادة أن صنع قرارات سليمة فى ظل حالة عدم التأكد الكامل هى مجرد حظ.
- (٤) شجرة القرار عبارة عن نصوص وصفية لعملية صنع القرارات بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذ تلك القرارات.
- (٥) نظرية الاحتمالات عبارة عن أداة من أدوات صنع القرارات تعمل فى ظروف التأكد الكامل.
- (٦) يتم صنع القرارات فى ثلاث حالات مختلفة.
- (٧) خطوات صنع القرار الواردة فى هذا الفصل ستة.
- (٨) صانعو القرار هم الأفراد أو المجموعات الذين يقومون بعملية الاختيار الفعلى من بين البدائل.
- (٩) تسند النظرية الكلاسيكية فى الادارة عملية صنع القرار إلى مستوى الادارة الوسطى فى المنظمة.
- (١٠) تصنع القرارات غير المبرمجة لمعالجة المشاكل الروتينية.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حور رمز الاجابة الصحيحة فى العبارات الآتية:

(١) فى أى الوظائف التالية يتم صنع القرار:

(أ) التخطيط (ب) التنظيم (ج) الرقابة

(د) التوجيه (هـ) فى جميع ما سبق

(٢) جميع ما يلى تعتبر عناصر فى ظروف القرار بإستثناء:

(أ) حالة أو طبيعة بيئة القرار. (ب) متخذو القرار

(ج) الأهداف التى يتم تحقيقها (د) عدم تحديد وقت لصنع القرار.

(هـ) البدائل الملائمة .

(٣) بعد تعريف المشكلة ، فإن الخطوة الرئيسييه التى تلى ذلك فى عملية صنع القرار هى:

(أ) تعريف المصطلحات الخاصة بالمشكلة.

(ب) تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة .

(ج) فحص البدائل الممكنة لتحديد مدى تأثيرها على المشكلة .

(د) تحديد الجهات التى سوف تساهم فى عملية حل المشكلة.

(هـ) تحديد مصادر البدائل لحل المشكلة.

(٤) بعد الدخول فى عملية صنع القرار ، إذا لم يتم حل المشكلة التى تمر تحديدها

كنتيجة لتنفيذ البديل الذى تم اختياره ، فعلى المدير أن :

(أ) يحاول إعادة تحديد المشكلة

(ب) يوجه أنتباهه إلى مشكلة أخرى.

(ج) ينظر فى إمكانية تنفيذ بعض البدائل الاخرى.

(د) يحاول تنفيذ البديل إلى أن يتم حل المشكلة.

(هـ) يتقبل حقيقة أن المشكلة لا يمكن حلها.

(٥) إذا علمت أن (ق م) عبارة عن القيمة المتوقعة ، (ع) العائد ، (ح) الاحتمال. فإنه

يمكن التوصل إلى القيمة المتوقعة باستخدام المعادلة :

(أ) $ق م = ع \times ح$ (ب) $ق م = ع / ح$ (ج) $ق م = ع + ح$

(د) $ق م = ع - ح$ (هـ) $ق م = ح^2 \times ع$

- (٦) من أدوات صنع القرار المذكورة وصفا فى هذا الفصل لحل المشكلات هي:
- (أ) خبرة المدير (ب) شجرة القرار (ج) نظرية الصفوف أو خطوط الانتظار
(د) البرمجة الخطية (هـ) احتمال الطلب
- (٧) تستعمل نظرية الاحتمالات كأداة من أدوات صنع القرار فى ظروف :
- (أ) التأكد الكامل (ب) عدم التأكد الكامل (ج) المخاطرة
(د) الانتعاش الاقتصادى (هـ) المنافسة
- (٨) توجد حالة التأكد الكامل عندما :
- (أ) لا يكون لدى صانع القرار أى فكرة عن نتائج تنفيذ البديل.
(ب) تتوفر معلومات كافية لصانع القرار عن نتائج كل بديل مما يمكنه من تقدير احتماله.
(ج) يقوم صانع القرار بالبحث والتقصى فى المعلومات لمعرفة نتائج كل بديل .
(د) يعرف صانع القرار بالضبط النتائج التى سستتوفر من تطبيق البديل .
(هـ) لا شئ مما سبق يعتبر حالة تأكد كامل.
- (٩) إن خطوات صنع القرار فى هذا الفصل :
- (أ) خمس (ب) أربع (ج) ثلاث
(د) اثنتان (هـ) واحدة
- (١٠) مما يميز القرارات التنظيمية أنها:
- (أ) تتعلق بالمدير كفرد ، وليس بأعباءه عضوا فى المنظمة.
(ب) تشمل التزامات طويلة الأجل.
(ج) متكررة بطبيعتها وذات تأثير بسيط على نشاط المنظمة فى المدى الطويل.
(د) جديدة وغير متكررة ولها آثار هامة على نشاط المنظمة فى المدى الطويل.
(هـ) يقوم المديرون بصنعها بموجب أدوارهم الادارية الرسمية.

التطبيق الثانى أسئلة الصواب والخطأ

- ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية :
- (١) التطبيق الصحيح لوظيفة التنظيم فى المنظمة يؤدي إلى أقل ما يمكن من الازدواجية فى الجهد.
 - (٢) أفضل طريقة لتحقيق التنسيق الفعال فى المنظمة هى الاشراف المباشر على العاملين.
 - (٣) كانت (مارى باركر فوليت) قد أكدت على أن المديرين يجب أن يخططوا للتنسيق.
 - (٤) نسبة إلأى (فايول) فإنه لا يجوز ، وفى أى ظرف من الظروف ، استخدام المعبر (الجسر) فى التنظيمات.
 - (٥) إن كل مورد من موارد المنظمة يمثل استثمارا يجب على المنظمة أن تحصل مقابله على عائد.
 - (٦) يعرف (جيمس مونى) التنظيم بأنه (الشكل الذى تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم).
 - (٧) تعتبر وظيفة التنظيم مهمة جدا للمنظمة باعتبارها الآلية الرئيسيه التى بواسطتها يعد المديرون خططهم.
 - (٨) إن الخطوة الخامسة من خطوات عملية التنظيم ، كما هى فى هذا الفصل ، تتعلق بتقييم نتائج استراتيجية التنظيم.
 - (٩) إن البيروقراطية ليست هدفافى حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق هدف نظام الادارة .
 - (١٠) يمكن تعريف التنظيم الرسمى بأنه العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الادارة.
 - (١١) يمكن تعريف التنظيم غير الرسمى بأنه نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات الرسمية لأعضاء التنظيم
 - (١٢) هيكل التنظيم الرسمى يتطور باستمرار.
 - (١٣) تقسيم العمل يعنى تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم.
 - (١٤) نطاق الادارة يعنى أكبر عدد من الافراد يشرف عليهم مدير.
 - (١٥) من الانتقادات التى وجهت لعمل (جريكانوس) فيما يتعلق بنطاق الادارة أنه لم يأخذ فى الحسبان علاقات المدير خارج المنظمة.

أسئلة الاختيار من متعدد

- ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيح فى كل من البارات التالية:
- (١) أى من خطوات عملية التنظيم الخمسة التالية خارجة عن الترتيب بشكل كبير.
- (أ) الإلمام بالخطط والاهداف. (ب) تحديد المهام الرئيسيه.
(ج) توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الرئيسيه.
(د) تقسيم المهام الرئيسيه إلى مهام فرعية.
(هـ) تقييم نتائج الاستراتيجية التنظيمية التى تم تنفيذها.
- (٢) واحدة مما يلى تعتبر من أسباب أهمية وظيفة التنظيم فى المنظمة:
- (أ) تعتبر الآلية الرئيسيه التى بواسطتها يعد المديرون خططهم.
(ب) تحدد الوقت الذى يجب أن يتم فيه إنجاز الأعمال.
(ج) تقوم بتدريب العاملين فى المنظمة على حسن أداء عملهم.
(د) تعمل على مكافأة الأفراد فى ضوء إنجازاتهم العملية.
(هـ) ترى أن المهارات الفنية لدى المدير أكثر أهمية من مهاراته الإدارية.
- (٣) واحدة مما يلى لا تعتبر من الأمور الأساسية التى يجب مراعاتها عند النظر إلى التنظيم كعملية :

- (أ) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس أهداف وخطط المنظمة.
(ب) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس السلطة المتاحة لإدارة المنظمة.
(ج) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس بيئته.
(د) يجب أن تستثمر أموال طائلة فى التنظيم حتى يحقق أهدافه.
(هـ) تعيين الأفراد فى التنظيم.
- (٤) ينتج عن المبالغة فى تقسيم العمل:
- (أ) حفض العاملين (ب) وظائف مملة (ج) عمل غير متخصص
(د) تقليل مهارة العمل. (هـ) جميع ما سبق ينتج عن المبالغة فى تقسيم العمل.
- (٥) أى مما يلى لا يعتبر من مزايا تقسيم العمل المقبولة بشكل عام فى المنظمة:
- (أ) تزداد مهارات العاملين فى أنجازهم لأعمالهم.
(ب) يحتاج العاملون أن يعرفوا فقط كيف عليهم أن ينجزوا مهام عملهم المحدد.
(ج) لا يضيع العاملون وقتا فى الانتقال من عمل لآخر.
(د) ينجز العاملون أعمالهم الفردية بسهولة أكبر.
(هـ) لا شئ مما سب (أ) أن جميعها مزايا لتقسيم العمل).

(٦) أى من العوامل التالية يؤدي إلى زيادة (توسيع) نطاق الإدارة :

- (أ) بعد المسافة بين المرؤوسين. (ب) تشابه الأعمال بين المرؤوسين.
(ج) تعقيد أعمال المرؤوسين. (د) حاجة عمل المرؤوسين للتنسيق المباشر.
(هـ) صرف المدير وقتا كثيرا على التخطيط.

(٧) مفهوم نطاق الإدارة يعنى:

- (أ) يكون للمديرين الذين على نفس المستوى التنظيمى أعداد متساوية من المرؤوسين.
(ب) مهارة العامل ومستويات الحفز.
(ج) إشراف شخصى على عدد أقل من المرؤوسين من العدد المعروف.
(د) تحديد عدد الأفراد الذين يستطيع مدير أن يشرف عليهم بفعالية.
(هـ) (أ + د).

(٨) المفهوم الإدارى الذى يوصى بأن يكون للمرؤوس رئيس واحد فقط يسمى:

- (أ) التقسيم إلى إدارات (ب) وظيفة. (ج) وحدة الأمر
(د) تسلسل العلاقات (هـ) لا شئ مما سبق.

(٩) لقد بينت (مارى باركر فوليت) أنه يمكن تحقيق التنسيق بأقل صعوبة ممكنة من خلال:

- (أ) العلاقات الرأسية والاتصالات غير المباشرة.
(ب) العلاقات الأفقية المباشرة والاتصالات الشخصية.
(ج) عدم التخطيط والاعتماد على الحظ.
(د) القيام بالتنسيق فى فترات زمنية متباعدة حتى لا يتم إزعاج العاملين.
(هـ) ليس مما سبق.

(١٠) من مزايا الهيكل التنظيمى الطويل (نطاق إدارة ضيق):

- (أ) تحقيق رقابة مباشرة على المرؤوسين.
(ب) إجبار المديرين على تفويض السلطة.
(ج) يؤدي إلى ضرورة وضع سياسات عمل واضحة.
(د) يؤدي إلى اختيار المرؤوسين بعناية وحرص.
(هـ) يخلق عددا قليلا من مستويات الإدارة.

التطبيق الثالث أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية:

- (١) معظم الخطط تؤثر على الإدارة العليا فقط.
- (٢) إن الارتباك فى التخطيط المالى سوف لا يؤثر على نجاح الخطط فى المنظمة.
- (٣) تخطيط المدخلات يتضمن فقط اختيار الموقع.
- (٤) التنبؤ هو عملية وضع الأهداف وجدولة النشاطات.
- (٥) من مزايا أسلوب رأى المديرين فى التنبؤ بالمبيعات أنه يمكن أن يكون الأسلوب المجدى الوحيد فى التنبؤ ، خاصة فى حال غياب البيانات الدقيقة.
- (٦) الجدولة عبارة عن التنبؤ بالأحداث البيئية المستقبلية التى سوف تؤثر على عمليات المنظمة.
- (٧) الخطة عبارة عن عمل محدد يفترض فيه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- (٨) يقصد ببعد الوقت للخطة طول الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة.
- (٩) إذا أخذنا بعين الاعتبار بعد التكرار كمرشد ، فإن الخطط التنظيمية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع.
- (١٠) تشمل الخطط الثابتة (متكررة الاستعمال) كلا من : السياسات ، الاجراءات ، القواعد ، البرامج ، والميزانيات.
- (١١) تتميز السياسات العامة أو العليا عن السياسات الأساسية بأنها أكثر منها تفصيلا.
- (١٢) البرنامج عبارة عن خطة وحيدة الاستعمال يتم تصميمه لتنفيذ مشروع خاص فى المنظمة.
- (١٣) إن الميزانيات التقديرية أدوات تخطيط ، ولا يمكن اعتبارها استراتيجيات رقابة.
- (١٤) أسلوب تحليل سلسلة زمنية يتم بموجبة التنبؤ بالمبيعات المستقبلية يتم بتحليل العلاقة التاريخية بين المبيعات والزمن.
- (١٥) تتضمن شبكة مراجعة وتقييم البرامج عنصرين هما : نشاطات وأحداث

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيح فى العبارات الاتيه:
(١) الخطة هي:

(أ) مبانى الشركة وأصولها الثابتة.

(ب) عمل محدد يفترض فيه مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.

(ج) سياسة أجماع. (د) خطة المبيعات المستقبلية.

(هـ) تجربة من أجل تقرير أفضل نظام للتوزيع.

(٢) أى مما يلي لا يعتبر بشكل عام عنصرا مهما من عناصر الخطة :

(أ) تقييم البيانات المناسبة. (ب) تقدير التطورات المستقبلية المحتملة.

(ج) بيان بطريقة العمل الموصى بها. (د) بيان يعبر عن حدس المدير.

(٣) أى مما يلي واحدا من الأبعاد الأربعة الرئيسيه للخطة :

(أ) التكرار (ب) التنظيم (ج) الوقت

(د) أ + ج (هـ) ب + ج

(٤) الخطط الثانية التى تقدم إرشادات عامة عريضة لتوجيه فكر الادارة فى اتجاهات محددة يطلق عليها أسم:

(أ) سياسات (ب) برامج (ج) خطط وحيدة الاستعمال

(د) إجراءات (هـ) قواعد

(٥) البرامج والميزانيات عبارة عن أمثلة على:

(أ) الخطط وحيدة الاستعمال (ب) القواعد الثابتة (ج) الاجراءات

(د) مكونات خريطة جانت (هـ) المسار الحرج.

(٦) أى مما يأتى يعتبر من أسباب فشل الخطط:

(أ) استعمال معلومات دقيقة فى التخطيط.

(ب) تكامل تخطيط المؤسسة مع نظام الإدارة الكلى.

(ج) توقع الادارة بأن تطوير الخطط سوف يتحقق بجهد قليل.

(د) تشغيل الادارة بواسطة الخطة.

(هـ) مسؤولية التخطيط تشمل أكثر من مجرد دائرة التخطيط فى المنظمة.

(٧) تخطيط الموارد البشرية الذى يحدد الاحتياجات من العنصر الانسانى بعد مقارنة هذه الاحتياجات بالمتوفر فى الأيدى العاملة يمكن فى نوع من التخطيط يدعى:

- (أ) تصميم العملية (ب) تسهيلات المصنع (ج) دورة حياة السلعة
(د) المدخلات (هـ) دلفى

(٨) أسلوب التنبؤ بالمبيعات الذى يستعمل معلومات متخصصة معتمدة على التفاعل مع العملاء هو:

- (أ) أسلوب رأى المديرين. (ب) أسلوب تقدير رجال البيع.
(ج) تحليل سلسلة زمنية. (د) أ + ب (هـ) ب + ج
(٩) أحسن وصف للجدولة أنه :

- (أ) تقييم الطرق البديلة لعمل ما.
(ب) عملية صياغة الأهداف.
(ج) عملية وضع قائمة تفصيلية بالنشاطات.
(د) احتساب نقطة التعادل.
(هـ) عملية تعريف السياسات.

(١٠) أى مما يأتى يعتبر استعمالاً غير مقبول لخارطة جانت :

- (أ) عبارة عن ملخص لكيفية استعمال الموارد التنظيمية.
(ب) كمساعد فى تنسيق الموارد التنظيمية.
(ج) لوضع معايير واقعية لانتاج العاملين.
(د) لتقرير أى الموارد تسهم باستمرار فى الانتاجية.
(هـ) لا شئ مما سبق (أى جميعها تعتبر استعمالات مقبولة لخارطة جانت).

(١١) إن تعاقب الاحداث والنشاطات فى شبكة أسلوب مراجعة وتقييم البرامج والذى

يتطلب أطول فترة زمنية لإنجازه:

- (أ) يطلق عليه الشبكة .
(ب) يشار إليه بأسهم عادية (رقيقة)
(ج) هو المسار الذى يتجنبه المدبرون
(د) يستبعد من باقى المشروع وبذلكلكن يستغرق المشروع وقتاً طويلاً.
(هـ) هو المسار الحرج.

التطبيق الرابع أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية:

- (١) التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل ويركز على المنظمة ككل.
- (٢) التحليل البيئي عبارة عن الاستراتيجية التي تستعمل لتغيير بيئة المنظمات لاشباع حاجات المنظمة.
- (٣) يتم وضع الخطط المرئية ، بشكل عام ، لمدة سنة أو أقل وتحتوى عادة على تفاصيل أقل من الخطط الاستراتيجية.
- (٤) تعتبر تكاليف التخطيط استثمارا لا يجوز القيام به ما لم يتم التنبؤ بعائد معقول على هذا الاستثمار.
- (٥) البيئة العامة للمنظمة هي البيئة الداخلية لها التي تتضمن عناصر عريضة وطويلة المدى لإدارة المنظمة.
- (٦) القيم الاجتماعية لا يمكن أن تتغير بمرور الزمن بل تبقى ثابتة حتى لا تحدث تغيرات على الطريقة التي يعيش بها الناس.
- (٧) بيئة التشغيل (العمل) عبارة عن بيئة المنظمة الخارجية التي تحتوى على عناصر يمكن تضمينها بشكل مباشر فى إدارة المنظمة.
- (٨) تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة.
- (٩) يتم تبنى إستراتيجية النمو فى المنظمات لزيادة مقدار الاعمال التى يمكن أن تتم ممارستها فى المستقبل من قبل الاقسام والادارات ذات العلاقة.
- (١٠) يتم أستعمال استراتيجية الدفاع عندما ترغب المنظمة فى تخفيض عملياتها.
- (١١) لا يمكن أن يوجد فى المنظمة سوى إستراتيجية واحدة فى مجال الموارد البشرية.
- (١٢) إستراتيجية العلاقات العامة فى المنظمة تكون مستقلة ولا علاقة لها بالاستراتيجيات الأخرى.
- (١٣) من فوائد الإدارة الاستراتيجية تزويد متخذى القرارات بمعلومات فورية.
- (١٤) يصرف المديرون فى مستوى الادارة العليا وقتا أطول على التخطيط مما يصرفه المديرون فى مستوى الإدارة الدنيا.
- (١٥) لا يتغير نوع التخطيط الذى يمارسه باتقالهم لأى مراكز أعلى فى المنظمة.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى العبارات الآتية:
(١) الاستراتيجية هي:

- (أ) خطة ضيقة محددة تصمم لتحقيق تخطيط مرحلى.
(ب) تصمم لتكون النتيجة النهائية للتخطيط المرحلى.
(ج) خطة تصمم للوصول إلى أهداف طويلة الاجل.
(د) لا وقت لها ، ويمكن للاستراتيجية نفسها أن تقابل الاحتياجات التنظيمية فى أى وقت.
(هـ) مستقلة عن الاهداف التنظيمية ولذلك لاتحتاج للانسجام معها.

(٢) أى مما يلى ليست من خطوات إدارة الاستراتيجية:

- (أ) صياغة الاستراتيجية
(ب) تنفيذ الاستراتيجية
(ج) قياس نتائج الاستراتيجية
(د) تقييم الاستراتيجية
(هـ) كل ما سبق عبارة عن خطوات فى إدارة الاستراتيجية.

(٣) تقييم الاستراتيجية يتضمن:

- (أ) النظر للاستراتيجية الحالية بالنسبة لظروف السوق.
(ب) توزيع الموارد.
(ج) قياس النتائج.
(د) توزيع المهام.
(هـ) تطوير الاهداف.

(٤) جميع ما يلى عوامل يجب أخذها بالاعتبار فى التحليل البيئى بأستثناء :

- (أ) الموردون
(ب) قضايا الاقتصاد
(ج) الاحصاءات السكانية
(د) القيم الاجتماعية
(هـ) لا شئى مما سبق.

(٥) قيام شركة البوتاس ، على سبيل المثال ، ببيع مصنع الأسمدة التابع لها إلى شركة مناجم الفوسفات عبارة عن مثال لأى نوع من الاستراتيجيات التنظيمية التالية بالنسبة لشركة البوتاس (البائعة):

- (أ) النمو
(ب) الاستقرار
(ج) الدفاع
(د) التجريد (التخلص من)
(هـ) لا شئى مما سبق

(٦) أى مما يلي هو الوصف الأفضل للتخطيط الاستراتيجى :

- (أ) الحقائق يصعب جمعها ، والخطط تغطى فترات قصيرة من الوقت.
(ب) الحقائق يصعب جمعها ، والخطط تغطى فترات طويلة من الوقت.
(ج) الحقائق يصعب جمعها ، والخطط يتم تطويرها بشكل رئيسى من قبل المديرين فى مستوى الادارة الدنيا.
(د) الحقائق يسهل جمعها ، والخطط يتم تطويرها بشكل رئيس من قبل المديرين فى مستوى الادارة العليا.
(هـ) الحقائق يسهل جمعها ، والخطط يتم تطويرها بشكل رئيسى من قبل المديرين فى مستوى الادارة الدنيا.

(٧) التحليل البيئى عبارة عن :

- (أ) دراسة الاحوال المالية للمنظمة لتحديد العوامل البيئية التى تؤثر على عمليات المنظمة.
(ب) دراسة الاحوال المادية للمنظمة لتحديد العوامل البيئية التى تؤثر على عمليات المنظمة.
(ج) دراسة الموارد البشرية للمنظمة لتحديد العوامل البيئية التى تؤثر على عمليات المنظمة.
(د) دراسة بيئة المنظمة لتحديد العوامل البيئية التى تؤثر على عمليات المنظمة.
(هـ) دراسة كل ما سبق لتحديد العوامل البيئية التى تؤثر على عمليات المنظمة.

(٨) العناصر التالية تعتبر من مكونات البيئة العامة للمنظمة بإستثناء؟

- (أ) الاقتصادية (ب) التكنولوجية (ج) الموردون
(د) القانونية (هـ) الاجتماعية

(٩) العنصر الاقتصادي من البيئة العامة هو :

- (أ) ذلك الجزء الذى يشير إلى كيفية توزيع الموارد وأستخدامها داخل البيئة.
(ب) ذلك الجزء الذى يصف خصائص المجتمع الذى توجد فيه المنظمات.
(ج) ذلك الجزء الذى يحتوى على العناصر ذات العلاقة بشئون الحكومة .
(د) ذلك الجزء الذى يحتوى على التشريعات المعمول بها.
(هـ) ذلك الجزء الذى يتضمن الاساليب الجديدة لانتاج السلع والخدمات.

(١٠) العناصر التالية من بيئة التشغيل فى المنظمة بإستثناء:

- (أ) المنافسة (ب) التوجيه (ج) العملاء (د) العمال (هـ) الموردون

التطبيق الخامس أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية:

- (١) الأهداف التنظيمية يجب أن تعبر عن غرض المنظمة.
- (٢) تتضمن الأهداف التنظيمية إشارات لكيفية تحديد العاملين الأكثر إنتاجية في المنظمة.
- (٣) يمكن تعريف الأهداف طويلة المدى بأنها الأهداف التي يجب تحقيقها خلال مدة تتراوح من سنة إلى خمس سنوات.
- (٤) كمثال على الهدف العملى الجيد وكل طالب فى هذا الصف سوف يحاول أن يتعلم كيف يديره .
- (٥) مبدأ وتحليل الوسائل – والغايات) يقتضى ضمنا أن المدير موجه نحو النتائج وعليه ، فهو يكتشف مجموعة من الوسائل لتحقيق الهدف.
- (٦) تقييم الأداء ومكافأة الفرد يجب أن تربط بالأهداف التى يتم تعيينها للأفراد فى المنظمات التى تستعمل الادارة بالاهداف.

التطبيق الخامس

أسئلة الصواب والخطأ

- ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية:
- (١) الأهداف التنظيمية يجب أن تعبر عن غرض المنظمة.
 - (٢) تتضمن الاهداف التنظيمية إشارات لكيفية تحديد العاملين الاكثر أنتاجية فى المنظمة.
 - (٣) يمكن تعريف الاهداف طويلة المدى بأنها الاهداف التى يجب تحقيقها خلال مدة تتراوح من سنة إلى خمس سنوات.
 - (٤) كمثال على الهدف العملى الجيد " كل طالب فى هذا الصف سوف يحاول أن يتعلم كيف يدير "
 - (٥) مبدأ " تحليل الوسائل - والغايات " يقتضى ضمناص أن المدير موجه نحو النتائج وعليه ، فهو يكتشف مجموعة من الوسائل لتحقيق الهدف.
 - (٦) تقييم الأداء ومكافأة الفرد يجب أن تربط بالاهداف التى يتم تعيينها للأفراد فى المنظمات التى تستعمل الادارة بالاهداف.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح في العبارات الآتية:

(١) الأهداف التي يوجه إليها نظام الإدارة المفتوح يشار إليها بأنها:

- (أ) أهداف وظيفية (ب) أهداف تنظيمية (ج) أهداف عملية
(د) مسافات تطبيقية (هـ) أهداف فردية

(٢) تخدم الاهداف التنظيمية وظائف مهمة في جميع المجالات الآتية باستثناء:

- (أ) جعل تقييم الاداء مفيدا (ب) انشاء التماسك والانسجام
(ج) زيادة الكفاية (د) تحسين الاجور
(هـ) صنع القرار الذى يؤثر على العمليات القومية.

(٣) ما الذى يعتبر هدفا فرديا مما يأتى ؟

- (أ) الاعتراف الندى (ب) الضمان المالى (ج) النمو الشخصى
(د) (ب ، ج) (هـ) جميع ما سبق.

(٤) إن المجالات الثمانية التى نصح (بيتر دريكر) المديرين لوضع أهداف لها تشمل جميع ما يأتى باستثناء:

- (أ) المركز السوقى (ب) الانتاجية (ج) المسؤولية العامة
(د) الرقابة على المخزون (هـ) تطور المدير وإنجازه

(٥) أى من العناصر التالية لا يؤخذ بالاعتبار عند تحليل الميول ؟

- (أ) أبتكار المنافسين السوقية (ب) التغيرات الاساسية فى المجتمع
(ج) الرقابة الحكومية (د) المعرفة الحالية وتغيرات الحوادث المستقبلية
(هـ) المزيج السلعى - السوقى

(٦) أى من العناصر الآتية لا يؤخذ بالاعتبار فى مرحلة " تطوير الأهداف للمنظمة ككل " عند وضع الأهداف التنظيمية ؟

- (أ) أنشاء التدرج الهرمى للأهداف (ب) وضع أهداف المزيج السلعى - السوقى
(ج) وضع الأهداف المالية (د) وضع أهداف العائد على الاستثمار.
(هـ) وضع الأهداف الوظيفية.

(٧) أى من الأهداف الآتية تمت صياغته بعبارات غير عملية ؟

(أ) تقليل شكاوى العميل بنسبة ٩٪.

(ب) تحقيق تقدم كبير فى تطوير منتج جديد.

(ج) جذب عميل جديد.

(د) زيادة الربح قبل الضرائب بنسبة ١٠٪.

(هـ) تخفيض الاعتراض على الجودة بنسبة ٢٪.

(٨) أى من الارشادات الآتية يجب أن يستعملها المديرون فى تغيير الاهداف ؟

(أ) الاهداف يجب ألا يتم تغييرها.

(ب) تكييف الأهداف عندما تؤثر بيئة المنظمة على التغيير.

(ج) يتم تغيير الاهداف من أجل خلق نوع من التفاؤل عند الحاجة.

(د) تكييف الاهداف عندما تكون غير عملية

(هـ) جميع ما سبق يعتبر إرشادات قيمة .

(٩) الأسلوب الذى يتم بموجبه تقديم أهداف محددة للمدير لتحقيقها ويتم تقييمه فى ضوء

إنجازه لهذه الأهداف هو :

(أ) تحليل الوسائل والغايات

(ب) الاهداف العملية

(هـ) الادارة بالاستثناء.

(ج) أهداف فردية

(د) الادارة بالاهداف

(١٠) عندما يوجد تكامل هدف :

(أ) يكون هناك موقف إيجابى مرغوب به من الإدارة.

(ب) لا يرى المديرون أن هناك تضارب بين الاهداف التنظيمية والشخصية

(ج) سوف يعمل الفرد لتحقيق الاهداف دون تشجيع أدارى كبير.

(د) ليس من الضرورى أن تكون هناك فرص إضافية لتشجيع الفرد للمشاركة

فى علاقات اجتماعية غير رسمية مع نظرائه.

(هـ) جميع ما سبق.

التطبيق السادس

أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات الآتية:

- (١) الغرض الايجابى للتخطيط هو زيادة درجة نجاح المنظمة .
- (٢) النظام الفرعى هو نظام وجد كجزء من عملية نظام الادارة ككل.
- (٣) إن التخطيط التنظيمى مسؤولية الادارة الوسطى فى المنظمة.
- (٤) إن تقييم أداء المخططين يجب أن يتم فى ضوء أسهاماتهم فى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- (٥) يجب أن تشجع الإدارة العليا للتخطيط فى المنظمة بأعتباره نشاطا سنويا.

أسئلة الاختيار من متعدد

- ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى العبارات الآتية:
- (١) أى من العبارات التالية ليست من أغراض التخطيط:
- (أ) نظامى (ب) وقائى (ج) إيجابى (د) تنسيقى (هـ) أساسى
- (٢) تشمل مزايا التخطيط كلا مما يأتى بأستثناء:
- (أ) مساعدة المديرين فى أستكشاف المستقبل.
(ب) المساعدة فى تنسيق القرارات.
(ج) التركيز على الاهداف التنظيمية.
(د) يتطلب توزيع الوقت بالشكل الصحيح.
(هـ) جميع ما سبق مزايا للتخطيط.
- (٣) ما هى مما يلى من عيوب التخطيط المحتملة:
- (أ) صرف وقت طويل على التخطيط.
(ب) احتمال حدوث عدم توازن بين التخطيط والوظائف الادارية الاخرى.
(ج) احتمال أهمال بعض النشاطات المهمة.
(د) عدم الاستخدام الصحيح لوظيفة التخطيط يمكن أن يسبب ضررا للمنظمة.
(هـ) جميع ما سبق من عيوب التخطيط المحتملة.
- (٤) إن أول خطوة من خطوات التخطيط طبقا لمحتوى المادة التى درستها هي:
- (أ) تطوير الافتراضات.
(ب) تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
(ج) إدراك الفرص.
(د) تطوير الخطط لمتابعة البدائل التى تم اختيارها.
(هـ) تنفيذ الخطط.
- (٥) إن الافتراضات التى تعتمد عليها البدائل يشار إليها عادة:
- (أ) بالإهداف (ب) بالافتراضات (ج) بالتكتيك (الوسائل)
(د) بالاستراتيجيات (هـ) بالاحتمالات

(٦) إن الغرض من النظام الفرعى للتخطيط هو زيادة فعالية نظام الادارة ككل من خلال
أى مما يأتى:

- (أ) جعل وظيفة التخطيط " نظام " (ب) تكامل عملية التخطيط.
(ج) جعل عملية التخطيط رسمية. (د) تخطيط أكثر فعالية.
(هـ) لا شئ مما سبق.

(٧) إن المسؤولية النهائية للتخطيط التنظيمى تقع على:

- (أ) قسم التخطيط (ب) المدير التنفيذى
(ج) قسم الاشراف (د) المخطط التنظيمى
(هـ) المنظمة ككل.

(٨) إن المسؤوليات الكاملة للمخطط التنظيمى هي:

- (أ) تطوير الخطط فقط.
(ب) تقديم النصيحة حول الاجراء الواجب أتخاذه فيما يتعلق بالخطط التى قام
المدير التنفيذى بتطويرها.
(ج) تقديم النصيحة حول الاجراء الواجب أتخاذه فيما يتعلق بخطط مجلس
الادارة.
(د) أختيار الشخصى الذى سوف يراقب عملية التخطيط.
(هـ) لا شئ مما سبق يمكن أعتبره من المسؤوليات الكاملة للمخطط
التنظيمى.

(٩) أى مما يلى ليست من صفات وحدة التخطيط الفعالة وذات الكفاية:

- (أ) يجب أن يراعى فى تصميمها أن تستخدم أنظمة موجودة فى الشركة.
(ب) يجب أن تكون بسيطة ، ومعقدة أحيانا لتضمن جهدا منسقا.
(ج) يجب أن تعطى دور تشغيلية لا تزيد مدتها عن سنة.
(د) يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف.
(هـ) جميع ما سبق عبارة عن صفات وحدة التخطيط الفعالة وذات الكفاية.

(١٠) يمكن وصف الخطة من أجل التخطيط بأنها:

- (أ) قائمة تتضمن جميع خطوات التخطيط.
(ب) قائمة تتضمن جميع أهداف المنظمة.
(ج) قائمة تتضمن جميع واجبات المخطط.
(د) قائمة تتضمن جميع عناصر تقييم المخطط.
(هـ) لا شئ مما سبق .

التطبيق السابع أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب العبارة المناسبة فيما يلي:

- (١) تعتبر الميزانية التقديرية أداة رقابة بالإضافة إلى كونها أداة تخطيط.
- (٢) تعتبر ميزانيات التشغيل أدوات تقدير للأموال النقدية التي سيتم استثمارها خلال فترة الميزانية.
- (٣) توضح الميزانية العمومية المركز المالى للمنظمة من موجودات ومطلوبات فى نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة.
- (٤) نقطة التعادل هى ناتج قسمة التكاليف الكلية المتغيرة على ناتج الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة والتكلفة الثابتة للوحدة الواحدة.
- (٥) يستعمل أسلوب الملاحظة الشخصية فى الرقابة على نطاق واسع فى المنظمات التى تهدف إلى تحقيق الربح.
- (٦) يظهر كشف الدخل جميع الإيرادات والمصروفات لفترة الانتاج المحددة ويقدم الأساس لمقارنة النتائج الحقيقية بتلك المتوقعة.
- (٧) يقيس العائد على الاستثمار ، كأسلوب من أساليب الرقابة الشاملة ، قدرة المنظمة على استعمال موجوداتها بطريقة جيدة.
- (٨) النسب التمويلية عبارة عن علاقات بين عنصرين أو أكثر من عناصر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر.
- (٩) تضم نسب السيولة كلا من نسبة عدد مرات تغطية الأرباح على الديون ، ونسبة المديونية.
- (١٠) إن النسب التى تشير إلى مقدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تسمى نسب النشاط.
- (١١) يتم احتساب نسبة التداول عن طريق تقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة.
- (١٢) يعتبر معدل دوران المخزون من نسب الرفع.
- (١٣) تركز نسب الربحية على تقييم الربحية الكلية للمنظمة والعمل على تحسينها إذا أمكن ذلك.
- (١٤) إن تسلسل عمليات المعالجة الأربع للحاسبات الالكترونية كما يلي : التخليص ، الدمج ، التابع ، والحسبان.
- (١٥) تفضل جميع المنظمات دائما استخدام نظام حاسب الكترونى مركزى.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية:

(١) تعتبر الميزانيات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على :

(أ) جودة المنتجات فقط (ب) مختلف نشاطات المنظمة.

(ج) كمية الانتاج فقط (د) أموال المنظمة فقط.

(٢) الميزانية النقدية عبارة عن تقديرات:

(أ) للسلع والخدمات التى تتوقع المنظمة أن تستخدمها.

(ب) للأفراد المتوقع تعيينهم فى المنظمة.

(ج) للأموال التى سوف تتم الحاجة إليها من أجل أستثمارها فى إضافة موجودات ثابتة للمنظمة.

(د) للمبالغ النقدية التى سوف تتدفق إلى المنظمة ومنها خلال فترة زمنية محددة.

(هـ) للمخزون السلعى آخر المدة.

(٣) يعتبر تحليل التعادل (نقطة التعادل) من أساليب الرقابة:

(أ) المتخصصة. (ب) السلوكية (ج) الشاملة

(د) المتعلقة بالنسب التمويلية (هـ) التقليدية.

(٤) تعتبر الملاحظة الشخصية مكملاً ممتازاً:

(أ) للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية.

(ب) للرقابة بواسطة خارطة نقطة التعادل.

(ج) لكل من (أ + ب) (د) للرقابة بواسطة تصميم المعلومات.

(هـ) للرقابة بواسطة تحليلات الحادثة / الوقت.

(٥) من أساليب الرقابة الشاملة:

(أ) العائد على الاستثمار.

(ب) خارطة جانت

(ج) اسلوب مراجعة وتقييم البرامج

(د) نسبة التداول.

(هـ) معدل دوران المخزون.

- (٦) تعتبر بعض المنظمات أن من مجالاتها الرئيسية التي تركز في الرقابة عليها:
- (أ) مركزها في السوق (ب) تطوير الافراد فيها.
(ج) اتجاهات العاملين فيها. (د) كل ما سبق لا يعتبر من مجالاتها الرئيسية.
(هـ) كل ما سبق يعتبر من مجالاتها الرئيسية.
- (٧) يقوم بالتدقيق الخارجى لحسابات المنظمة عادة :
- (أ) مديرون من خارج المنظمة. (ب) حقوقيون من خارج المنظمة.
(ج) محاسبون من خارج المنظمة. (د) محاسبون من داخل المنظمة .
(هـ) لا أحد مما سبق.
- (٨) إن من بين الصعوبات التي تواجه المنظمة عند قيام بعض موظفيها بالتدقيق الادارى الذاتى:
- (أ) عدم المقدرة للحصول على بيانات من الأفراد غير المتعاونين.
(ب) عدم توفر الأموال الكافية.
(ج) عدم وجود تنظيم أدارى سليم.
(د) عدم توفر أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة.
(هـ) كل ما سبق يعتبر من الصعوبات.
- (٩) يمكن أستخراج النسبة السريعة:
- (أ) بتقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة.
(ب) بتقسيم الموجودات المتداولة بعد طرح المخزون على المطلوبات المتداولة.
(ج) بتقسيم أجمالى الديون على إجمالى الموجودات.
(د) بتقسيم مبيعات المنظمة على المخزون.
(هـ) بتقسيم المبيعات على الموجودات المتداولة.
- (١٠) يصاحب أستعمال الحاسب الالىكترونى فى عملية الرقابة بعض المشاكل منها:
- (أ) التغير السريع للتكنولوجيا فى مجال الحاسب.
(ب) تغيير بعض الوظائف بوظائف أخرى.
(ج) مركزية أو لا مركزية نظام الحاسب.
(د) كل ما سبق يعتبر من المشاكل التى تصاحب أستعمال الحاسب.
(هـ) كل ما سبق لا يعتبر من المشاكل التى تصاحب أستعمال الحاسب الالىكترونى فى عملية الرقابة.

أسئلة الصواب والخطأ

- ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:
- (١) المسؤولية التزام شخصي للقيام بأداء واجبات الوظيفة بأقصى درجة ممكنة من المقدرة.
 - (٢) يعتقد كثير من علماء الإدارة أن تعبير التشابه الوظيفي يمكن أن يكون أفضل أسلوب في تقسيم نشاطات الوظائف.
 - (٣) يعتقد الكثيرون أن دليل مسؤوليات الإدارة لا يساعد ، بأى شكل من الاشكال ، أعضاء المنظمة في وصف علاقات المسؤولية المختلفة التي توجد في منظماتهم.
 - (٤) السلطة هي الحق القانوني لإصدار الأوامر.
 - (٥) السلطة الرسمية هي التي تستمد من قبول المرؤوسين لها ، أي التي تأتي من أسفل.
 - (٦) لا يوجد فرق بين السلطة والقوة.
 - (٧) السلطة التنفيذية هي السلطة التي تعكس العلاقات الموجودة بين الرئيس والمرؤوس.
 - (٨) إن حجم المنظمة لا علاقة له بتقرير وجود أو عدم وجود وظائف استشارية فيها.
 - (٩) السلطة الوظيفية هي الحق الذي يتم تفويضه لفرد أو قسم في المنظمة لتمكينه من مراقبة عمليات محددة يتم أداؤها في أقسام أخرى في المنظمة .
 - (١٠) لا يجوز تفويض السلطة الوظيفية إلى إدارات استشارية أو أخصائيين استشاريين.
 - (١١) يعهد إلى اللجان بأمور استشارية فقط ترغب المنظمة أن تستعين فيها برأي جماعي.
 - (١٢) الترتيب الصحيح لخطوات عملية تفويض السلطة يتم بتخصيص الواجبات ، خلق المسؤولية ، ومنح السلطة.
 - (١٣) من عقبات التفويض المتعلقة بالمشرف عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم.
 - (١٤) تعنى المركزية حصر حق اتخاذ القرارات في شخص واحد أو جهة واحدة.
 - (١٥) لا يوجد أى علاقة بين (المركزية واللامركزية) وتفويض السلطة.

أسئلة الاختيار من متعدد

- ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيح فى كل من العبارات التالية:
- (١) أى من العناصر التالية لا يعتبر جزءا مكملا فى الجهد التنظيمى الفعال:
- (أ) العقلانية فى الاستخدام المنظم لموارد المنظمة.
(ب) المسؤولية. (ج) السلطة. (د) التفويض.
(هـ) لا شئ مما سبق (جميعها مهمة).
- (٢) أى مما يأتى ليس واحدا من الخطوات الأربع الرئيسيه فى تقسيم المسؤولية باستعمال أسلوب التشابه الوظيفى:
- (أ) تصميم وظائف محددة بتجميع النشاطات المتشابهة.
(ب) فحص أهداف المنظمة.
(ج) صياغة أهداف المنظمة.
(د) تخصيص النشاطات الملاءمة التى يجب إنجازها من أجل الوصول إلى الأهداف.
(هـ) تكليف أفراد بمسؤولية إنجاز الأهداف.
- (ب) بأى الطرق التالية يمكن لدليل مسؤوليات الادارة مساعدة أعضاء المنظمة :
- (أ) بوصف علاقات المسؤولية المختلفة التى توجد فى منظمهم.
(ب) بتلخيص علاقة مسؤوليات المديرين المختلفين فى المنظمة ببعضها .
(ج) بالتعريف بخبرة المدير العملية.
(د) أ + ب (هـ) لا شئ مما سبق.
- (٤) يملك مدير الانتاج بشكل رئيسى:
- (أ) سلطة وظيفية . (ب) سلطة استشارية.
(ج) سلطة تنفيذية. (د) أ + ج (هـ) جميع ما سبق
- (٥) من وجهة نظر الاستشاريين ، واحد مما يلى يعتبر من أسباب الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين ، وهو أن التنفيذيين:
- (أ) لا يستفيدون من الاستشاريين بشكل صحيح.
(ب) يقاومون الأفكار الجديدة. (ج) لا يعطون الاستشاريين سلطة كافية.
(د) أ + ج (هـ) جميع ما سبق.

(٦) من وجهة نظر التنفيذيين ، لأى من الاسباب التالية يعود الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

- (أ) يمكن أن يدعى الاستشاريون سلطة تنفيذية.
- (ب) يمكن ألا يقدم الاستشاريون نصيحة صحيحة.
- (ج) يمكن أن يختلس الاستشاريون ميزة النجاح.
- (د) يمكن أن يفشل الاستشاريون فى أبقاء التنفيذيين على اطلاع مستمر.
- (هـ) جميع ما سبق.

(٧) إن مكافأة العاملين لأدائهم الجيد يتعلق بشكل كبير ب :

- (أ) البساطة.
 - (ب) المساءلة (المحاسبة)
 - (ج) المركزية .
 - (د) اللامركزية
 - (هـ) التقسيم الواضح للمسئولية
- (٨) أى مما يلى يعتبر عقبات فى عملية التفويض :
- (أ) عقبات تتعلق بالمشرفين.
 - (ب) عقبات تتعلق بالمرؤوسين.
 - (ج) عقبات تتعلق بالمنظمة.
 - (د) جميع ما سبق.
 - (هـ) لا شئ مما سبق.

(٩) أى من المزايا التالية تنتج عن إزالة عقبات التفويض:

- (أ) تحسين اندماج المرؤوس وأهتمامه.
- (ب) توفر وقت أكبر للمشرف.
- (ج) مساعدة المشرف فى أنجاز أعمال لم يكن قادرا على أ ، جازها بشكل أفضل.
- (د) جميع ما سبق.
- (هـ) ليس مما سبق.

(١٠) فى أى من الحالات التالية ينصح بإستخدام درجة عالية من المركزية فى المنظمة :

- (أ) المنظمة صغيرة الحجم نسبيا.
- (ب) المنظمة كبيرة الحجم نسبيا.
- (ج) الابداع مهم لنجاح المنظمة.
- (د) المفوض لهم السلطة لديهم المقدرة لاتخاذ قرارات صحيحة.
- (هـ) خط الانتاج متنوع.

التطبيق التاسع

أسئلة الصواب والخطأ

- ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:
- (١) إن المورد البشرى الملائم هو فرد تتطابق مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة.
 - (٢) يتبع المديرون ثلاث خطوات متتالية لتزويد منظماتهم بالموارد البشرية الملائمة
 - (٣) الاستقطاب هو التصفية المبدئية للعرض الكلى من الموارد البشرية المتوقعة والمتوفرة لتعبئة وظيفة ما .
 - (٤) هناك أربعة مصادر للموارد البشرية لتزويد المنظمة بإحتياجاتها منهم.
 - (٥) هناك أداتان رئيسيتان يمكن أن تستخدمما فى عملية الاختيار هما: الاختبارات ، ومراكز التقييم.
 - (٦) تهدف أختبارات القدرات إلى قياس قدرات الأفراد الظاهرة على أداء شئى ما .
 - (٧) تهدف أختبارات الاداء إلى قياس معلومات الشخص ومهاراته فى أداء عمل معين.
 - (٨) تقيس أختبارات الشخصية بعض الخصائص التى يعتقد بأهميتها للنجاح فى العمل.
 - (٩) وصف الوظيفة يشمل كلا من تحليل الوظيفة ومواصفاتها.
 - (١٠) شرط الصحة فى الاختبار يعنى أن تتصف نتائج الاختبار بالتماثل النسبى فى حالة تطبيقه على نفس الشخص أكثر من مرة.
 - (١١) مركز التقييم هو مكان وليس برنامجا.
 - (١٢) التدريب هو عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية لتمكينهم فى النهاية من الإسهام بشكل أكبر فى تحقيق هدف المنظمة .
 - (١٣) التدريب عملية تتألف من أربع خطوات.
 - (١٤) تقدم المحاضرة للمتدربين فرصة ممتازة لاستيضاح المعانى وإثارة الاسئلة ، حيث أنها عملية اتصال من طرفين.
 - (١٥) تقييم أداء الأفراد عبارة عن مراجعة نشاطهم الانتاجى السابق لتقييم إسهاماتهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

أسئلة الاختيار من متعدد

- ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية:
- (١) إن تعبير الموارد البشرية الملائمة يشير إلى :
- (أ) إيجاد العدد المناسب من الافراد لشغل الوظائف.
(ب) الأفراد الراضين عن وظائفهم.
(ج) أفراد يساعدون المنظمة فى تحقيق أهدافها.
(د) أفراد غير فعالين.
(هـ) لا شئ مما سبق.
- (٢) إن عملية تقليل العدد الكبير من المرشحين إلى عدد أقل يطلق عليها :
- (أ) مقابلة (ب) أستقطاب (ج) أختيار (د) تدريب (هـ) تقييم
- (٣) إن خصائص الفرد الذى يجب تعيينه فى الوظيفة يعبر عنها بواسطة :
- (أ) مواصفات الوظيفة (ب) تحليل الوظيفة (ج) وصف الوظيفة.
(د) مراجعة الوظيفة (هـ) مطابقة الوظيفة.
- (٤) إن مستوى المهارة أو المعرفة التى يمتلكها فرد ما فى مجال معين تقاس بواسطة :
- (أ) أختبارات القدرات (ب) أختبارات الاداء (ج) أختبارات التقييم
(د) أختبارات الاهتمامات المهنية (هـ) أختبارات الشخصية
- (٥) أى من الارشادات التالية لا يتم تطبيقها عند أستعمال الاختبارات فى أختيار الموظفين المحتملين:
- (أ) يجب أن يتوفر فى الاختبارات شرطا الصحة والثبات.
(ب) يجب ألا تكون الاختبارات متميزة بطبيعتها.
(ج) يجب ألا تكون الاختبارات هى المصدر الوحيد للمعلومات لتقرير ما إذا كان شخص سيتم تعيينه.
(د) يجب ألا يتم تقدير عوامل مثل الامكانية والرغبة للحصول على وظيفة بطريقة شخصية (غير موضوعية)
(هـ) لا شئ مما سبق (جميعها أرسادات مهمة)
- (٦) أى من الخطوات التالية لا تعتبر من خطوات عملية تدريب الأفراد :
- (أ) أحتساب تكلفة البرنامج التدريبى.
(ب) تصميم البرنامج التدريبى.
(ج) تقييم البرنامج التدريبى.
(د) تحديد الاحتياجات التدريبية.
(هـ) إدارة البرنامج التدريبى.

(٧) تقييم الاداء مهم فى المنظمة لأنه :

- (أ) يقدم حكما منظما لدعم الترقيات.
- (ب) يقدم أساسا للتدريب.
- (ج) يقدم أساسا للأستشارة.
- (د) يعرف المرؤوسين أين يقفون مع الرئيس.
- (هـ) يعتبر مهما لكل ما سبق.

(٨) لتحقيق أقصى فائدة من تقييم الأداء ، يجب على المدير أن :

- (أ) يركز فقط على الجوانب السلبية للاداء.
- (ب) يعاقب الموظف بعبارات سلبية.
- (ج) يكون شخصيا فى حكمه قدر ما يستطيع.
- (د) يركز فقط على الجوانب الايجابية للاداء.
- (هـ) يستعمل فقط العبارات الايجابية.

(٩) واحدة مما يلى لا تعتبر من مراحل تصميم البرنامج التدريبى:

- (أ) تحديد أهداف البرنامج.
- (ب) اختيار أسلوب التدريب.
- (ج) تقييم البرنامج التدريبى.
- (د) وضع المناهج التدريبى.
- (هـ) توفير مستلزمات البرنامج التدريبى.

(١٠) إن الخطوة التى تلى مباشرة تصميم البرنامج التدريبى فى عملية التدريب هي:

- (أ) تقييم البرنامج التدريبى.
- (ب) تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (ج) اختيار الافراد الذين سيتم تدريبهم
- (د) إدارة البرنامج التدريب.
- (هـ) اختيار مكان التدريب.

التطبيق العاشر أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:

- (١) يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية أرشاد نشاطات أفراد المنظمة فى الاتجاهات المناسبة.
- (٢) يهدف الاتصال إلى الحصول على معلومات محددة.
- (٣) يمكن القول بكل بساطة أن عملية الاتصال تشمل المرسل والمستقبل فقط.
- (٤) تبدأ عملية الاتصال بالمرسل.
- (٥) يحدث الاتصال الفعال سواء حصل كل من المرسل والمستقبل على نفس المعانى للرموز التى تتركب منها الرسالة أو لم يحصل.
- (٦) الضوضاء التى يمكن أن تعيق الاتصال الفعال يمكن أن يقع على المرسل ، الأرسال ، أو المستقبل.
- (٧) من مسؤوليات المرسل المتعلقة بالاتصال أن يعرف المستقبل.
- (٨) ليس من مسؤوليات المرسل فى عملية الاتصال اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.
- (٩) من مسؤوليات المستقبل فى عملية الاتصال الاصغاء بآنتباه إلى رسالة المرسل.
- (١٠) يتم فى الاتصال غير الشخصى مقابلة المستقبل وجها لوجه.
- (١١) لا يوفر الاتصال الشخصى ميزة التغذية العكسية الفورية.
- (١٢) الاتصال غير اللفظى هو المشاركة بمعلومات دون استخدام كلمات لنقل الافكار.
- (١٣) الاتصال التنظيمى الرسمى هو الذى لا يتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمى للمنظمة.
- (١٤) إن الاتصال الذى يناسب من أى نقطة على الخريطة التنظيمية بشكل أفقى إلى نقطة أخرى على الخريطة التنظيمية يطلق عليه الاتصال التنظيمى الصاعد.
- (١٥) إن الفهم الواضح والدقيق لمعوقات الاتصال يساعد المديرين فى سعيهم لزيادة نجاح الاتصال.

أسئلة الاختيار من متعدد

- ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية :
- (١) أى من النشاطات التالية لا يعتبر من مكونات عملية التوجيه :
- (أ) الحفز (ب) القيادة (ج) الاتصال (د) الرقابة (هـ) التنسيق
- (٢) أحسن وصف للاتصال أنه عبارة عن عملية:
- (أ) تبادل العواطف (ب) تبادل المعلومات (ج) إرسال رسائل
(د) صياغة التغذية العكسية (هـ) إرسال معلومات
- (٣) إن عناصر الاتصال الشخصى الأساسية هي:
- (أ) مرسل / مرمر ، رسالة ، فاك الرموز / مستقبل
(ب) مرسل / رسالة ، مرمر ، مستقبل / فاك الرموز
(ج) رسالة ، مستقبل / مرسل ، فاك الرموز / مستقبل
(د) رسالة ، مستقبل / فاك الرموز ، مرمر / مرسل
(هـ) مرمر / مرسل ، رسالة ، مستقبل / فاك الرموز
- (٤) أى مما يلى لا يعتبر اتصالا صاعدا:
- (أ) تقارير محاسبة التكاليف (ب) ملخص أمر الشراء
(ج) تقارير الانتاج (د) بيان سياسة المنظمة
(هـ) تقارير المبيعات
- (٥) إن الغرض الاساسى للاتصال التنظيمى الجانبى (الافقى) هو خدمة :
- (أ) التنسيق (ب) التنظيم (ج) التوجيه (د) التقييم (هـ) الرقابة
- (٦) من أجل تشجيع الاتصال التنظيمى الرسمى ، يجب على المديرين:
- (أ) دعم أنسياب العبارات المختصرة الواضحة من خلال الوسائل (القنوات) الرسمية.
- (ب) ضمان حرية أستعمال القنوات الرسمية لجميع أعضاء المنظمة.
- (ج) تحديد مسؤوليات اتصال محددة للاستشاريين
- (د) أ ، ب ، (هـ) جميع ما سبق

(٧) من مسؤوليات المرسل فى الاتصال:

- (أ) الاستماع بفعالية للمستقبل.
- (ب) أن يكون حساسا للمستقبل.
- (ج) أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة.
- (د) أن يبادئ بالتغذية العكسية.
- (هـ) أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة.

(٨) من أهداف الاتصال بالرؤساء:

- (أ) مشاركتهم الأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- (ب) لتنسيق النشاطات معهم.
- (ج) لتزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- (د) لاقناعهم بأهمية التغيرات.
- (هـ) لتقييم أدائهم.

(٩) واحدة مما يلى ليست من أنواع الاتصال التنظيمى الرسمى :

- (أ) الاتصال النازل
- (ب) الاتصال غير الشخصى
- (ج) الاتصال الصاعد
- (د) الاتصال الجانبي
- (هـ) الاتصال القطرى

(١٠) واحدة مما يلى ليست من معوقات الاتصال الشخى:

- (أ) الاستماع إلى ما تتوقع أن نسمعه.
- (ب) تجاهل المعلومات التى تتعارض مع ما (نعرف)
- (ج) التغير فى المديرين.
- (د) الضوضاء
- (هـ) فهم الكلمات بمعانى مختلفة.

التطبيق الحاي عشر أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:

- (١) القيادة والإدارة نفس العملية.
- (٢) تدرس نظرية السمات القيادية الناجحة من وجهة نظر الموقف الذى يواجهه القائد.
- (٣) يرى البعض ان نظرية السمات فى القيادة قد فشلت ولذلك يجب أهملها لأنها لم تقدم أى أسهامات فى توضيح طبيعة القيادة.
- (٤) تعتمد النظرية الموقفية فى القيادة على تفاعل عوامل ثلاثة هي: القادة ، التابعون ، والمواقف القيادية.
- (٥) إن جميع الدراسات الموقفية فى القيادة تميل للتركيز على متغيرات مختلفة ، غير متناقضة ولكنها فى نفس الوقت لا تدعم بعضها.
- (٦) يعتمد القائد الاوتوقراطى فى قيادته على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة.
- (٧) يركز القادة الاوتوقراطيون على المهمة المطلوبة وعلى إنتاجية الجماعة مع الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم.
- (٨) يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة إليه.
- (٩) إن زيادة المستوى الثقافى للمرؤوسين يجعلهم أكثر قابلية للأسلوب التسلسلي فى القيادة.
- (١٠) يعتبر اسلوب الخط المستمر فى القيادة من أساليب القيادة الديمقراطية المشاركة.
- (١١) من الانتقادات التى وجهت لأسلوب الخط المستمر فى القيادة الذى وضعه تاننوم وشميدت أنه وصفى كثيرا ولا يقدم مساعدة كافية للمدير الممارس.
- (١٢) ليس جميع المديرين قادة .
- (١٣) يجب على جميع المديرين أن يلعبوا دور القيادة التعليمى.
- (١٤) قوة الاكراه ، قوة المكافأة والقوة الشرعية مصدرها سمات شخصية فى القائد.
- (١٥) قوة الاعجاب ، قوة الخبير ، قوة التمثيل مصدرها المركز الرسمى الذى يشغله القائد فى المنظمة.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح في كل من العبارات التالية:

(١) إن عملية توجيه الآخرين نحو إنجاز هدف ما هي :

(أ) اتصال (ب) رقابة (ج) قيادة (د) إدارة (هـ) ليس مما سبق

(٢) مع أى مما يلى يجب أن يكون التوجيه متناسقا :

(أ) سياسات المنظمة (ب) الاجراءات (ج) الوصف الوظيفى

(د) لا أحد مما سبق (هـ) جميع ما سبق

(٣) بالنسبة للعلاقة بين المديرين والقادة ، يستطيع الشخص أن يقول :

(أ) جميع المديرين قادة (ب) جميع القادة مديريين

(ج) بعض القادة ليسوا مديريين (د) لا يستطيع المديرون أن يكونوا قادة.

(٤) أى من النتائج التالية صحيحة بعلاقتها بنظرية السمات فى القيادة :

(أ) نظرية السمات تحدد السمات التى تميز بأستمرار القادة من غير القادة .

(ب) هناك سمات معينة تضمن أن القائد سوف ينجح.

(ج) القيادة قضية بسيطة تصف سمات القائد الناجح.

(د) أعمدت نظرية السمات على أبحاث سابقة تفترض أن القائد يولد ولا يصنع.

(هـ) لا شئ مما ذكر

(٥) أى مما يلى تأخذه النظرية الظرفية فى القيادة بعين الاعتبار :

(أ) القائد ♦ (ب) المرؤوس (ج) الموقف (د) (أ ، ب)

(هـ) (أ ، ب ، ج)

(٦) قوى (عوامل) المدير التى تقرر سلوك القيادة تشمل :

(أ) قيم المدير (ب) ثمة المدير بالمرؤوسين

(ج) نقاط القوة فى قيادة المدير

(د) تسامح المدير بالاطفاء البسيطة من المرؤوسين.

(هـ) جميع ما ذكر

(٧) واحدة مما يلي تعتبر قوى الرؤوس التي تقرر سلوك القيادة :

- (أ) التطابق مع أهداف المنظمة. (ب) نوع المنظمة.
- (ج) وقت حل المشكلة (د) نقاط القوة فى قيادة المدير.
- (هـ) المشكلة المطلوب حلها.

(٨) واحدة مما يلي تعتبر من قوى الموقف التي تقرر سلوك القيادة :

- (أ) قيم المدير.
- (ب) فعالية الجماعة.
- (ج) ثقة المدير بالمرؤوسين.
- (د) التوقعات بالمشاركة فى القرارات.
- (هـ) الرغبة فى تحمل المسؤولية.

(٩) واحدة مما يلي تعتبر من النشاطات الرئيسة للمدير / القائد الفعال بالنسبة لموافقة نحو المرؤوسين:

- (أ) ودى وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.
- (ب) يختار المرؤوسين من ذوى المؤهلات المناسبة.
- (ج) يقيم المرؤوسين بطريقة موضوعية قدر الامكان.
- (د) يعترف بالعمل الجيد.
- (هـ) يشجع المرؤوسين على أستعمال التكنولوجيا الملائمة فى تحقيق الأهداف.

(١٠) واحدة مما يلي تدل على أن المدير يلعب دور المعلم فى قيامه بأدوار القيادة :

- (أ) الاصفاء ، تقديم النصيحة ، منع مشاكل المرؤوسين والقيام بحلها فى حال حدوثه.
- (ب) تعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة والقيام بالتدريب الرسمى لهم .
- (ج) تقييم أداء المرؤوسين ، تنفيذ السياسات والاجراءات ، تسوية النزاعات وإقامة العدل.
- (د) نقل أقتراحات المرؤوسين إلى المستويات الادارية العليا والمحاربة من أجل أحداث تغييرات.
- (هـ) كل ما سبق تدل على ذلك .

التطبيق الثانى عشر

أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو كلمة (خطأ) بجانب العبارة المناسبة ممايلى :

- (١) تعتبر الحاجة المشبعة دافعا.
- (٢) يتميز سلوك الانسان بمبادئ عامة ثلاثة تنطبق على جميع أنواع السلوك البشرى فى كافة الميادين.
- (٣) ينتج عدم التوازن عندما يتم أشباع الحاجات الانسانية.
- (٤) للانسان حاجات متعددة ، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- (٥) إن هدف نظريات الدوافع هو التنبؤ بالسلوك الانسانى.
- (٦) يقول دوجلاس ماكريجور فى نظرية (X) : الفرد لا يفضل دائما وجود شخص يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- (٧) يقول دوجلاس ماكريجور فى نظرية (Y) : يعمل الانسان آملا فى الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.
- (٨) إن حاجات الانسان المتدرجة على شكل هرم كما وضعها ماسلو هى أربع حاجات.
- (٩) تركز نظرية هيرزبرج على دور العمل وظروفه فى حياة الافراد العاملين.
- (١٠) ترى نظرية التعزيز أن العوامل البيئية الداخلية هى التى تحدد السلوك.
- (١١) يذكر (فروم) فى نظرية التوقعات أن الدافعية هى نتاج لرغبة الانسان فى شئى ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما (سلوكا ما) سيحقق له ما يريده.
- (١٢) من خصائص نظرية (بورتر - لولر) فى الدافعية ، أن عدالة المكافآت المدركة لا تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت.
- (١٣) تقوم نظرية العدالة على الافتراض القائل بأن الناس لا يتم حفرهم حتى فى حال معاملتهم فى العمل بعدالة.
- (١٤) يقصد بتوسيع العمل ، زيادة عدد المهام التى تتضمنها الوظيفة دون التغرض لنوعية هذه المهام.
- (١٥) إغناء العمل عبارة عن تطبيق لعوامل (هيرزبرج) الدافعة للعمل.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيح فى كل من العبارات التالية:

(١) واحد مما يلي يعتبر من المبادئ العامة الثلاثة التى يتميز بها سلوك الانسان:

(أ) القوى والعوامل التى تحرك سلوك العاملين.

(ب) إن وراء السلوك دافعا معينا.

(ج) الاتجاه الذى يتجه إليه سلوك العاملين.

(د) كيفية المحافظة على السلوك فى مستوى معين.

(هـ) كل ما سبق باستثناء (ج).

(٢) واحد مما يلي يعتبر من الامثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن:

(أ) المبالغة فى جذب الانتباه.

(ب) عدم رؤية الدافع للعمل.

(ج) تغير حاجات الانسان وتضاربها باستمرار.

(د) اشباع حاجة ما للانسان قد يؤدي إلى ازدياد فى قوة تلك الحاجة وليس إلى

أطفائها.

(هـ) للدوافع وجوه ومظاهر عدة .

(٣) أى مما يلي يعتبر من افتراضات نظرية (X) لماكريجور :

(أ) الجهد الجسمى والعقلى الذى يبذله العامل فى العمل هو شئى طبيعى

كاللعب والراحة.

(ب) الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التى تدفع العاملين

لبذل الجهد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية.

(ج) يعمل الانسان أملا فى الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.

(د) يفل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.

(هـ) إن العناصر البشرى يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

(٤) أى مما يلى يعتبر الترتيب الصحيح للحاجات فى هرم ما سلو وذلك من الأسفل للأعلى.

(أ) الحاجة لتحقيق الذات ، الحاجة للتقدير ، الحاجة للانتماء ، الحاجة للأمان ،
الحاجات الفسيولوجية.

(ب) الحاجة للانتماء ، الحاجة للأمان ، الحاجة للتقدير ، الحاجات الفسيولوجية ،
الحاجة لتحقيق الذات.

(ج) الحاجة للأمان ، الحاجة للتقدير ، الحاجة للانتماء ، الحاجة لتحقيق الذات ،
الحاجة الفسيولوجية .

(هـ) الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة للأمان ، الحاجة للانتماء ، الحاجة للتقدير ،
الحاجة إلى تحقيق الذات.

(٥) واحدة مما يلى تعتبر من العوامل الدافعة حسب تقسيم هيرزبيرج للعوامل :

(أ) سياسات وإدارة الشركة.

(ب) الأشراف الفنى.

(ج) التطور والنمو الشخصى.

(د) الأمن الوظيفى.

(هـ) المركز

(٦) ترى نظرية التعزيز أن الذى يحدد السلوك هي :

(أ) العوامل البيئيه الخارجيه.

(ب) التفاعلات العقلية الداخلية.

(ج) الرواتب والأجور.

(د) العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء.

(هـ) سياسات المنظمة.

(٧) حسب نظرية التوقعات فإن الدافعية عبارة عن :

(هـ) قوة الرغبة + ١

(أ) قوة الرغبة - التوقع

(ب) قوة الرغبة + التوقع

(ج) قوة الرغبة ÷ التوقع

(د) قوة الرغبة × التوقع

(٨) من الخصائص التي أكدت عليها نظرية (بورتر- لولر) فى الدوافع :

(أ) الحاجة إلى الانجاز.

(ب) عدالة المكافآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت.

(ج) الحاجة إلى القوة.

(د) الحاجة إلى الصداقة والانتماء.

(هـ) الحاجة الى تحقيق الذات

(١٠) يقصد بتوسيع العمل كأسلوب من أساليب المشاركة فى الحفز:

(أ) تعيين أشخاص للقيام بعدة أعمال على أساس مؤقت.

(ب) توسع عامودى للعمل.

(ج) زيادة عدد المهام التى تتضمنها الوظيفة دون التعرض لنوعية هذه المهام.

(د) زيادة مسؤولية الأفراد على الاعمال المكلفين بها.

(هـ) توفير المناخ الذى يشبع فيه الموظفون حاجاتهم.

التطبيق الثالث عشر

أسئلة الصواب والخطأ

- ضع كلمة (صواب) أو كلمة (خطأ) بجانب العبارة المناسبة مما يلي:
- (١) تجعل الرقابة الشيء يحدث بالطريقة التي كان خطط لحدوثه بها.
 - (٢) يطلق على التخطيط والرقابة بأنهما توأمت الإدارة السيامي.
 - (٣) تتكون عملية الرقابة من خطوات رئيسيه خمس كما وردت فى هذا الفصل
 - (٤) يتم تصميم وضع المعيار ليساعد فى الرقابة على أداء الناس فقط.
 - (٥) يجب أن تركز المعايير الادارية على المجالات الرئيسيه وعلى نوع الأداء المطلوب للوصول إلى الأهداف المحددة.
 - (٦) يتم تطبيق المعايير الفنية على أساليب وعمليات الانتاج فقط.
 - (٧) ليس من الضروري القيام بالقياسات بشكل منظم حتى يمكن اكتشاف أية انحرافات بالسرعة الممكنة.
 - (٨) يهدف العمل التصحيحي إلى مساواة الانجاز الفعلى بمعايير الاداء.
 - (٩) يعتبر اتخاذ الاجراء التصحيحي أهم خطوة فى عملية الرقابة.
 - (١٠) يوجد خمسة أنواع من الرقابة حسب الوقت الذى تتم فيه.
 - (١١) تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب حدوث انحرافات عن المعايير.
 - (١٢) يطلق على الرقابة أثناء التنفيذ بأنها رقابة توجيه.
 - (١٣) لا تركز الرقابة العلاجية على النتائج النهائية للعملية.
 - (١٤) تمارس الرقابة الخارجية بواسطة أجهزة متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذى تزاوله المنظمة.
 - (١٥) يجب أن يكون الهدف الأساس لأى نوع من أنواع الرقابة تصيد الأخطاء وفرض العقوبات.

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح في كل من العبارات التالية:

(١) تشمل الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة كلا مما يلي بأستثناء :

(أ) أتخاذ الاجراء التصحيحي.

(ب) أنشاء نشاطات مخططة.

(ج) مقارنة الانجاز بالمعايير.

(د) قياس الاداء.

(هـ) كل ما سبق عبارة عن خطوات فى الرقابة.

(٢) أى مما يلي من الانواع الرئيسية للرقابة حسب الوقت الذى تتم فيه :

(أ) الرقابة العلاجية.

(ب) الرقابة الوقائية.

(ج) الرقابة المتزامنة.

(د) الرقابة بالاستثناء.

(هـ) جميعها أنواع رئيسيه فى الرقابة.

(٣) يمكن أن يكون كمثال على الرقابة الوقائية التى يتم إنشاؤها من قبل

الادارة:

(أ) القوانين .

(ب) الاجراءات.

(ج) السياسات.

(د) الميزانيات.

(هـ) كل ما سبق عبارة عن أمثلة.

(٤) يتم تطبيق المعايير الفنية على كل مما يلي بأستثناء واحدة:

(أ) أساليب وعمليات الانتاج.

(ب) المواد.

(ج) المبيعات المحتملة ومركز المبيعات فى العملية.

(د) الآلات.

(هـ) الاجزاء والمستلزمات.

(٥) يركز الاجراء التصحيحى من عملية الرقابة على:

(أ) تصحيح الازطاء.

(ب) وضع المعايير الادارية.

(ج) وضع المعايير الفنية .

(د) قياس الاداء.

(هـ) يركز على جميع ما سبق.

(٦) يطلق على الرقابة أثناء التنفيذ غالبا:

(أ) رقابة التخطيط.

(ب) رقابة التوجيه.

(ج) رقابة التنظيم.

(د) رقابة الاستثناء.

(هـ) رقابة التوظيف.

(٧) يطلق على الرقابة التى تركز على الانجاز التنظيمى السابق:

(أ) الرقابة السابقة.

(ب) الرقابة المتزامنة.

(ج) الرقابة اللاحقة.

(٨) يجب أن يكون هدف الرقابة أيا كان نوعها :

(أ) تصيد الازطاء.

(ب) زرع الثقة فى نفوس الأفراد العاملين.

(ج) فرض العقوبات

(د) وقف العمل حتى يتم تصحيح الانحرافات.

(هـ) كل ما سبق من أهداف الرقابة.

(٩) من خصائص نظام الرقابة الفعال :

- (أ) البساطة والوضوح.
- (ب) الدقة .
- (ج) التركيز على نقاط الرقابة الهامة.
- (د) المرونة .
- (هـ) كل ما سبق يعتبر من خصائص نظام الرقابة الفعال.

(١٠) من العوامل التى تزيد من فعالية الرقابة:

- (أ) التركيز فى الرقابة على الانتاج فى المدى القصير.
- (ب) تحريف التقارير بأعتبارها من وسائل الرقابة.
- (ج) النظر إلى مصلحة المنظمة من وجهة نظر ضيقة.
- (د) أستخدام المعلومات التى يبنى عليها الاجراء التصحيحي فى الوقت المناسب.
- (هـ) النظر إلى نشاطات الرقابة على أنها أهداف فى حد ذاتها وليست وسائل لاتخاذ الاجراء التصحيحي.

التطبيق الرابع عشر

أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:

- (١) لا يوجد فرق بين التنظيم والهيكل التنظيمي.
- (٢) يشير تخطيط النشاطات إلى الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لضمان إمكانية التنبؤ بنشاطاتها.
- (٣) إن تنسيق النشاطات يشير إلى مركزية اتخاذ القرارات.
- (٤) يقصد بالاستراتيجية كعامل من عوامل اختيار الهيكل التنظيمي الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- (٥) ليس للبيئة أى تأثير فى اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- (٦) يعتبر هيكل التنظيم التنفيذي النوع الأقل شيوعاً وأستعمالاً فى معظم المنظمات.
- (٧) إن نشاطات تنفيذية فى منظمة ما يمكن أن تكون نشاطات استشارية فى منظمة أخرى.
- (٨) هناك لجان تنفيذية وأخرى استشارية يمكن أن توجد فى المنظمة.
- (٩) يستعمل تنظيم المصنوفة من قبل المنظمات التي تتولى القيام بمشروعات بسيطة.
- (١٠) مراحل أعداد الهيكل التنظيمي كما درستها فى هذا الفصل خمسة.
- (١١) إن أكثر الاسس إنتشاراً وأستعمالاً فى أنشاء الادارات فى الهيكل التنظيمي الرسمي هو أساس الوظائف.
- (١٢) إن التقسيم الى إدارات على أساس وقت العمل يستخدم عادة فى المستويات التنظيمية العليا.
- (١٣) إن الهيكل التنظيمي الرسمي يتطور باستمرار.
- (١٤) الخريطة التنظيمية عبارة عن صور أو مخطط لهيكل المنظمة.
- (١٥) يستخدم دليل السياسات التنظيمية فى توصيف الوظائف وتعداد واجباتها.

الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيح فى كل من العبارات التالية:

(١) يمكن تعريف الهيكل التنظيمى بأنه :

- (أ) وظيفة من وظائف الادارة.
- (ب) الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة.
- (ج) الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر.
- (د) تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط.
- (هـ) تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه فى وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

(٢) من عناصر تحليل الهيكل التنظيمى تمييز النشاطات والذى يشسر إلى :

- (أ) مواصفات مهام عمل الفرد والجماعة فى المنظمة.
- (ب) الاجراءات التى تؤدى إلى تكامل وظائف الوحدات الفرعية فى التنظيم.
- (ج) عدد العاملين فى مجموعة العمل.
- (د) الاجراءات التى تستخدمها المنظمة لضمان إمكانية التنبؤ بنشاطاتها.
- (هـ) موقع قوة اتخاذ القرار.

(٣) جميع العوامل التالية تعتبر من عوامل اختيار الهيكل التنظيمى بأستثناء واحد:

- (أ) الاستراتيجية.
- (ب) التكنولوجيا.
- (ج) نوع القيادة.
- (د) حجم المنظمة.
- (هـ) البيئة.

(٤) يمكن تمييز هيكل التنظيم الوظيفى بكونه:

- (أ) يقوم على أساس التخصص فى تقسيم العمل.
- (ب) يتكون من مستويات تنظيمية متعددة ترتبط ببعضها ارتباطاً رأسياً.
- (ج) يقوم بمساعدة المنظمات على الاسترشاد بخبرات المتخصصين.
- (د) يوفر وظيفة هامة فى معظم المنظمات.
- (هـ) نمطا حديثا متطورا من أنواع التنظيم.

(٥) يستعمل تنظيم المصفوفة من قبل المنظمات التى تتولى القيام بمشروعات:

- (أ) بسيطة.
- (ب) قصيرة الاجل.
- (ج) صغيرة الحجم.
- (د) محدود المساحة.
- (هـ) معقدة.

(٦) جميع ما يلى من مزايا تنظيم المصفوفة بأستثناء واحدة:

- (أ) مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة فى التنظيمات الوظيفية.
- (ب) توفر المعرفة المتخصصة لجميع البرامج بنفس القدر.
- (ج) خضوع الفرد لرئيسين هما : مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع.
- (د) تحقيق توازن أفضل بين الوقت ، التكاليف ، والانجاز الذى يتم الحصول عليه.
- (هـ) وسيلة فعالة فى إنجاز المشاريع المعقدة.

(٧) جميع ما يلى من مراحل أعداد الهيكل التنظيمى بأستثناء واحدة:

- (أ) تحديد الاهداف الأساسية للمنظمة.
- (ب) تعيين الافراد اللازمين للعمل حسب كفاءاتهم.
- (ج) تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الاهداف الأساسية والثانوية.
- (د) تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- (هـ) أعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمى للمنظمة.

(٨) جميع ما يلي تعتبر من مزايا التقسيم إلى إدارات على أساس السلعة المنتجة باستثناء واحدة:

- (أ) تركيز الاهتمام والجهد على سلعية معينة.
- (ب) سهولة أستعمال التخصص بشكل كبير.
- (ج) يسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات.
- (د) التأكيد على النشاطات الأساسية فى المنظمة.
- (هـ) يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم.

(٩) جميع القوى التالية عبارة عن مؤثرات على تطور هيكل التنظيم الرسمى ما عدا:

- (أ) قوى فى تقسيم العمل.
- (ب) قوى فى المدير.
- (ج) قوى فى المرؤوسين.
- (د) قوى فى البيئة.
- (هـ) قوى فى المهمة.

(١٠) جميع ما يلي تعتبر من فوائد أستخدام الخرائط التنظيمية فى المنظمة باستثناء واحدة:

- (أ) توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
- (ب) بيان اللجان الموجودة فى المنظمة.
- (ج) محدودية المعلومات التى تقدمها.
- (د) توضيح عدد المستويات الادارية فى المنظمة.
- (هـ) بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.

التطبيق الخامس عشر

أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو كلمة (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:

- (١) وضعت المدرسة الكلاسيكية فى الادارة ما يسمى " بالطريقة الوحيدة الأفضل " لانجاز العمل.
- (٢) أقترح (جانت) زيادة كفاءة العمل عن طريق وضع معايير طبقا لرأى الادارة العليا فيما يتعلق بتحقيق أعلى أنجاز.
- (٣) تركز المدرسة السلوكية فى زيادة الانتاج من خلال سعيها لفهم التنظيم نفسه.
- (٤) أظهرت دراسات (هوثورن) أن هناك علاقة مباشرة بين الاضاءة والكفاية.
- (٥) وجد الباحثون فى مصنع (هوثورن) أن العاملين هناك كان أهتمامهم أكثر بالمحافظة على العمل الجماعى من زيادة دخلهم.
- (٦) تستخدم النماذج فى مدرسة علم الادارة لإعادة عرض الواقع من أجل تقرير كيف يمكن تحسين حقيقة الموقف العالمى.
- (٧) مع أن علم الادارة كان قد طبق فى البداية على مشاكل عسكرية ، فإن الشركات تقوم بتطبيقه الآن على مشاكل أدارية متنوعة.
- (٨) النظام على ثلاثة أنواع : المغلق ، المفتوح ، المختلط.
- (٩) تركز المدرسة الظرفية على أن ما يطبقه المديرون فى شركاتهم إنما يتوقف على مجموعة من الظروف أو المواقف.
- (١٠) عند تحليل النظام فإن التركيز الرئيسى يجب أن ينصب على الأجزاء فى حين يعطى (الكل) أهمية ثانوية.
- (١١) إن القاعدة التى تبنى عليها الادارة اليابانية هى أستبعاد مشاركة العاملين فى الادارة.
- (١٢) من خصائص الادارة اليابانية : توظيف العاملين فى المنظمات مدى الحياة.

- (١٣) أدخلت نظرية الإدارة فى الإسلام البعد الاخلاقى على السلوك الادارى فى المنظمة.
- (١٤) لا تهتم الادارة فى الإسلام بإشباع حاجات العامل المادية وإنما كل أهتمامها ينصب على أشباع حاجاته الروحية.
- (١٥) لا تهتم نظرية الادارة فى الإسلام بتقييم الاداء من أجل مكافأة العاملين إنما كل ما تقدمه هو من باب الاحسان والصدقة

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى العبارات الاتيه :

- (١) يطلق على عملية إيجاد " الطريقة الأفضل " لانجاز العمل :
- (أ) التحليل الشامل للإدارة (ب) مفهوم (الكمال)
(ج) دراسات هوثورن (د) مدرسة علم الادارة
(هـ) الادارة العلمية.
- (٢) أى مما يلى ليس من مبادئ (فايول) الاربع عشرة:
- (أ) تدرج السلطة (ب) روح الفريق (ج) المركزية
(د) وحدة الأمر (هـ) توجيه الامر
- (٣) أى من الرواد التالية أسماؤهم أفترض أن وظيفة أى عامل يمكن أختصارها بالعلم:
- (أ) جليبرت (ب) تايلور (ج) غانت
(د) مايو (هـ) فايول
- (٤) كانت بداية المدرسة السلوكية :
- (أ) دراسات هوثورن (ب) الثورة الفكرية
(ج) الثورة الصناعية (د) دراسات الحركة
(هـ) دراسات مصنع بت لحم للفولاذ
- (٥) أى مما يأتى ليست من فلسفات مدرسة علم الإدارة:
- (أ) يستطيع المديرون تحسين المنظمة باستخدام الاساليب العلمية.
(ب) تستطيع الاساليب الرياضية حل المشكلات التنظيمية.
(ج) العمل الفردي أفضل من عمل الفريق .
(د) يجب أن تستخدم النماذج لتمثل النظام.
(هـ) يجب أن يكون هناك دور لملاحظة النظام.
- (٦) لقد نشأت مدرسة علم الإدارة بعد :
- (أ) الحرب العالمية الاولى (ب) الحرب الاهلية الامريكية.
(ج) الحرب الكورية (د) الحرب العالمية الثانية
(هـ) الكساد الاقتصادي فى سنة ١٩٣٠

(٧) المنظمة التي تتفاعل مع القوى الخارجية هي:

- (أ) نظام مغلق (ب) نموذج (ج) نظام مفتوح
(د) ملكية فردية (هـ) ظرفى (موقفى)

(٨) أى مما يأتى ليست من التقاط الارشادية التي أقترحها (هوبكنز):

- (أ) التعديلات يجب أن تتم كما تحدث.
(ب) التركيز الاساسى للتحليل يجب أن يكون " لكل "
(ج) يبدأ جميع التحليل بوجود (الكل)
(د) لكل جزء دور فى ملية الاصلاح وبذلك فإن الكل يمكن أن يحقق غرضه.
(هـ) يتم تحديد طبيعة الجزء من خلال موقعه فى (الكل) النظام.
(٩) تركيز المدرسة الظرفية على وجهة النظر القائلة أن ما يفعله المديرون فى الواقع يعتمد
عموما على :

- (أ) العامل (ب) الموقف (ج) العمل
(د) البيئة (هـ) شخصية المدير

(١٠) أن المصادر الثلاثة للمعلومات فى نموذج (مثلث الادارة) هي:

- (أ) المدخلات ، العمليات ، والمخرجات.
(ب) الرياضيات ، علم النفس ، وعلم الاجتماع.
(ج) المديرون ، مجلس الادارة ، والمساهمون.
(د) المديرون التنفيذيون ، المشرفون ، والعملاء.
(هـ) علم الادارة ، الاساس الكلاسيكى ، والاساس السلوكى .

التطبيق السادس عشر

أسئلة الصواب والخطأ

ضع كلمة (صواب) أو كلمة (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية:

- (١) يؤثر المديرون فى الوقت الحاضر على بعض منظماتنا الحديثة دون البعض الآخر.
- (٢) إن دور المديرين الاساسى هو توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها.
- (٣) إن أصطلاح (الادارة) غالبا ما يستعمل بطرق متعددة ومختلفة.
- (٤) لا تعتبر وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة مكملة لبعضها بل هى منفصلة عن بعضها.
- (٥) ليس بالضرورة أن ترعى الادارة مركز المنظمة ومواردها عند قيامها بعملها الادارى.
- (٦) يكون المديرون أكثر فعالية كلما كانوا أقرب لتحقيق أهداف منظماتهم.
- (٧) الكفاية الادارية هى النسبة من موارد المنظمة التى تساهم فى الانتاجية أثناء عملية التصنيع.
- (٨) يعتمد النجاح الادارى بالدرجة الاولى على الصفات الشخصية للمدير أكثر منه على الاداء.
- (٩) تعنى عمومية الادارة أن مبادئ الادارة عامة وشاملة أى أنها تطبق فى جميع المنظمات.
- (١٠) الادارة علم وفن إذا تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج فى موقف معين.
- (١١) تطبق الإدارة فى مجال واحد فقط هو مجال إدارة الاعمال.
- (١٢) ليس هناك أى أختلافات جوهرية بين إدارة الاعمال والادارة العامة.
- (١٣) تظهر العلاقة بين علم الادارة وعلم الاقتصاد فى ضرورة أن يكون المدير ذا عقلية اقتصادية حتى يراعى الدوافع الاقتصادية لمن يعملون معه.
- (١٤) إن العلاقة المشتركة بين علم الادارة وعلم الاجتماع هى دراسة السكان.
- (١٥) ليس للتنمية الاقتصادية فى أى دولة علاقة بالتعاون الوثيق بين الاقتصاديين والمديرين

أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية:
(١) إن دور المدير هو :

- (أ) أسعاد العاملين
(ب) إشباع حاجات المدير فقط.
(ج) تحقيق أعلى ربح لمنظمته
(د) السعى للبقاء فى مجتمع عالى المنافسة
(هـ) تحقيق الاهداف التنظيمية.

(٢) الإدارة هي:

- (أ) عملية
(ب) تحقيق الاهداف التنظيمية
(ج) الاستفادة من الناس وموارد أخرى
(د) جميع ما سبق
(هـ) (أ + ب)

(٣) أى مما يلى ليس من وظائف الإدارة :

- (أ) التأثير (ب) التخطيط (ج) التنظيم (د) التوجيه (هـ) الرقابة
(٤) إن عملية جمع البيانات ومقارنتها بمعايير محددة مسبقا تعتبر جزءا من :
(أ) التخطيط (ب) التوجيه (ج) التحفيز (د) الرقابة
(هـ) إصدار الاوامر.

(٥) إن المهارات الفكرية تتطلب من الادارة أن تنظر للمنظمة باعتبارها:

- (أ) مركز ربح (ب) نظام كلى (ج) وحدة أتخاذ قرار
(د) مجموعة لحل المشاكل (هـ) مساهمات فردية

(٦) تعنى (عمومية الادارة)

- (أ) تدريس مبادئ الادارة فى جميع المدارس بنفس الطريقة
(ب) عدم أختلاف وظائف المديرين فى المنظمات.
(ج) تطبيق مبادئ الادارة فى جميع المنظمات والمستويات الادارية.
(د) أستعمال نفس المعرفة المتخصصة فى جميع المنظمات.
(هـ) تعمل جميع المنظمات ضمن ظروف عملية وسياسية وتكنولوجية واحدة.
(٧) تعتبر المراحل التالية سلسلة تطور المهنة باستثناء مرحلة هي:

- (أ) الاستكشاف (ب) التحليل (ج) النشوء (د) المحافظة على
(هـ) الانحدار

(٨) تستخدم المعايير التالية للتمييز بين إدارة الأعمال والادارة العامة باستثناء معيار واحد هو :

(أ) الهدف الذى تسعى إليه. (ب) حجم ونطاق النشاط

(ج) إطار العمل (د) الشكل التنظيمى

(هـ) المؤهلات العلمية للعاملين فى كل منهما.

(٩) يطلق أصطلاح (إدارة الاعمال) على الادارة عندتطبيقها فى :

(أ) القطاع العام (الحكومى)

(ب) المنظمات الخيرية التى لا تهدف إلى الربح.

(ج) القطاع الخاص (مصنع وشركات خاصة)

(د) المنظمات الدولية.

(هـ) الجمعيات التعاونية.

(١٠) تتضح العلاقة بين علم الادارة وعلم النفس بسبب تعامل العلمين بشكل رئيسى مع :

(أ) الناس (ب) الأموال (ج) المواد (د) الآلات (هـ) المبانى

إجابات التطبيقات

دليل الاجابات الصحيحة التطبيق الاول

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

(١) ص (٢) خ (٣) ص (٤) خ (٥) خ (٦) ص

(٧) خ (٨) ص (٩) خ (١٠) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

(١) هـ (٢) د (٣) ب (٤) ج (٥) أ (٦) ب

(٧) ج (٨) د (٩) أ (١٠) هـ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الثانى

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

(١) ص (٢) خ (٣) ص (٤) خ (٥) ص

(٦) خ (٧) ص (٨) ص (٩) ص (١٠) ص

(١١) خ (١٢) ص (١٣) ص (١٤) خ (١٥) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

(١) ج (٢) أ (٣) د (٤) ب (٥) هـ

(٦) ب (٧) د (٨) ج (٩) ب (١٠) أ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الثالث

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

(١) خ (٢) خ (٣) خ (٤) خ (٥) ص

(٦) خ (٧) ص (٨) ص (٩) خ (١٠) خ

(١١) ص (١٢) ص (١٣) خ (١٤) ص (١٥) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

(١) ب (٢) د (٣) د (٤) أ (٥) أ

(٦) ج (٧) د (٨) ب (٩) ج (١٠) هـ (١١) هـ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الرابع

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) خ (٣) خ (٤) ص (٥) خ
(٦) خ (٧) ص (٨) ص (٩) خ (١٠) ص
(١١) خ (١٢) خ (١٣) ص (١٤) ص (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ج (٢) هـ (٣) أ (٤) هـ (٥) د
(٦) ب (٧) د (٨) ج (٩) أ (١٠) ب

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الخامس

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) ص (٣) خ (٤) خ (٥) ص (٦) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ب (٢) د (٣) هـ (٤) د (٥) هـ
(٦) أ (٧) ب (٨) ب (٩) د (١٠) هـ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق السادس

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) ص (٣) خ (٤) ص (٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) أ (٢) د (٣) هـ (٤) ج (٥) ب
(٦) د (٧) ب (٨) هـ (٩) ج (١٠) أ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق السابع

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) خ (٣) ص (٤) خ (٥) خ
(٦) ص (٧) ص (٨) ص (٩) خ (١٠) خ
(١١) ص (١٢) خ (١٣) ص (١٤) خ (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ب (٢) د (٣) هـ (٤) ج (٥) أ
(٦) هـ (٧) ج (٨) أ (٩) ب (١٠) د

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الثامن

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) ص (٣) خ (٤) ص (٥) خ
(٦) خ (٧) ص (٨) خ (٩) ص (١٠) خ
(١١) خ (١٢) خ (١٣) ص (١٤) ص (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) هـ (٢) ج (٣) د (٤) ج (٥) هـ
(٦) هـ (٧) ب (٨) د (٩) د (١٠) أ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق التاسع

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) خ (٢) خ (٣) ص (٤) خ (٥) ص
(٦) خ (٧) ص (٨) ص (٩) خ (١٠) خ
(١١) خ (١٢) ص (١٣) ص (١٤) خ (١٥) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ج (٢) ب (٣) أ (٤) ب (٥) د
(٦) أ (٧) هـ (٨) هـ (٩) ج (١٠) د

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق العاشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) خ (٣) خ (٤) ص (٥) خ
(٦) ص (٧) ص (٨) خ (٩) ص (١٠) خ
(١١) خ (١٢) ص (١٣) خ (١٤) خ (١٥) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) د (٢) ب (٣) أ (٤) بد (٥) أ
(٦) هـ (٧) هـ (٨) ج (٩) ب (١٠) ج

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الحادي عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) خ (٢) خ (٣) خ (٤) ص (٥) ص
(٦) ص (٧) خ (٨) ص (٩) خ (١٠) خ
(١١) ص (١٢) ص (١٣) ص (١٤) خ (١٥) خ
أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ج (٢) هـ (٣) جـ (٤) د (٥) هـ
(٦) هـ (٧) أ (٨) ب (٩) أ (١٠) ب

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الثانى عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) خ (٢) ص (٣) خ (٤) ص (٥) ص
(٦) خ (٧) ص (٨) خ (٩) ص (١٠) خ
(١١) ص (١٢) خ (١٣) خ (١٤) ص (١٥) ص

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ب (٢) أ (٣) د (٤) هـ (٥) ج
(٦) أ (٧) د (٨) ب (٩) هـ (١٠) جـ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الثالث عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) ص (٣) خ (٤) خ (٥) ص
(٦) خ (٧) خ (٨) ص (٩) ص (١٠) خ
(١١) ص (١٢) ص (١٣) خ (١٤) ص (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ب (٢) د (٣) هـ (٤) ج (٥) أ
(٦) ب (٧) ج (٨) ب (٩) هـ (١٠) د

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الرابع عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) خ (٢) ص (٣) خ (٤) ص (٥) خ
(٦) خ (٧) ص (٨) ص (٩) خ (١٠) خ
(١١) ص (١٢) خ (١٣) ص (١٤) ص (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) ب (٢) د (٣) ج (٤) أ (٥) هـ
(٦) ج (٧) ب (٨) د (٩) أ (١٠) ج

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق الخامس عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) ص (٢) خ (٣) خ (٤) خ (٥) ص
(٦) ص (٧) ص (٨) خ (٩) ص (١٠) خ
(١١) خ (١٢) ص (١٣) ص (١٤) خ (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) هـ (٢) هـ (٣) ب (٤) أ (٥) ج
(٦) د (٧) ج (٨) أ (٩) ب (١٠) هـ

دليل الاجابات الصحيحة للتطبيق السابع عشر

أسئلة الصواب والخطأ: (ص تعنى (صواب) ، خ تعنى (خطأ)

- (١) خ (٢) ص (٣) ص (٤) خ (٥) خ
(٦) ص (٧) ص (٨) خ (٩) ص (١٠) ص
(١١) خ (١٢) خ (١٣) ص (١٤) ص (١٥) خ

أسئلة الاختيار من متعدد: (رمز الاجابة الصحيح بجانب رقم العبارة)

- (١) هـ (٢) د (٣) أ (٤) د (٥) ب
(٦) ج (٧) ب (٨) هـ (٩) ج (١٠) أ

قائمة المراجع

- (١) إبراهيم الغمري - الإدارة دراسة نظرية تطبيقية - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية - ٢٠٠٢ .
- (٢) إبراهيم الغمري - الأفراد والسلوك التنظيمي - دار الجامعات المصرية - القاهرة - غير مبيّن سنة النشر .
- (٣) أبو بكر مصطفى بعيرة - موسوعة الإدارة - منشورات المعهد العالى للعلوم الإدارية والمالية - بنغازى - ٢٠٠١ .
- (٤) احمد إبراهيم عبد الهادى - الإدارة - مكتبة جامعة بنها - ٢٠٠٣ .
- (٥) احمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقى - دار النهضة العربية - القاهرة ٢٠٠٣ .
- (٦) احمد ضو عاشور - السلوك الإنسانى فى المنظمات - دار المعرفة الجامعية - اسكندرية - ٢٠٠١ .
- (٧) احمد ماهر - الإدارة مدخل بناء المهارات - المكتب العربى الحديث - الإسكندرية - ٢٠٠٤ .
- (٨) احمد ماهر - السلوك التنظيمى - مركز التنمية الإدارية - الإسكندرية - ٢٠٠٥ .
- (٩) السيد فتحى حسيب - علم النفس الصناعى - مكتبة الجامعة - بورسعيد ٢٠٠٦ .

(١٠) السيد فتحى حسيب - مقدمة فى إدارة الأعمال - مكتبة الجلاء -

بورشيد ٢٠٠٣

(١١) السيد فتحى حسيب - مقدمة فى النظم السلوكية - مكتبة الجلاء -

بورشيد ٢٠٠٥

(١٢) ايريل بوسترينج - ترجمة د. على السلمى - مقدمة فى إدارة

الأعمال - مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر - القاهرة ٢٠٠٦

(١٣) ايمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك - مؤسسة البستاني

للطباعة - القاهرة ٢٠٠٠

(١٤) جارى ديسلر - ترجمة د. عبد القادر محمد عبد القادر - اساسيات

الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة - دار المريخ للنشر -

الرياض ٢٠٠٥

(١٥) جيرى ل. جراى - ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوان - الإشراف

مدخل علم السلوك التنظيمى لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة -

إدارة البحوث - الرياض ٢٠٠٤

(١٦) حامد احمد رمضان بدر - إدارة المنظمات اتجاه شرطى - دار

النهضة العربية - القاهرة ٢٠٠٥

(١٧) حسن محمد خير الدين - مدخل العلوم السلوكية - مكتبة عين

شمس - القاهرة ٢٠٠٣

- (١٨) حنفى محمود سليمان - السلوك الإدارى وتطوير المنظمات - دار
الجامعات المصرية - الإسكندرية - غير مبين سنة النشر .
- (١٩) ذكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - منشورات ذات
السلاسل - الكويت - ١٩٩٩
- (٢٠) روبرت سنتونستال - ترجمة د. احمد سعيد دويدار - العلاقات
الإنسانية - فى إدارة الأعمال - مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر
- القاهرة ٢٠٠٢
- (٢١) سعيد الهوان - اتخاذ القرارات - الطبعة الأولى - مكتبة عين
شمس - القاهرة / ٢٠٠٣
- (٢٢) سيد الهوارى - النظم والهيكل والسلوكيات - مكتبة عين شمس
- القاهرة / ٢٠٠٢
- (٢٣) شوقى حسين عبد الله - اصول الإدارة - دار النهضة العربية -
القاهرة ٢٠٠٣
- (٢٤) طاهر مرسى عطية - اصول الإدارة للطالب والمدير - الطبعة
الأولى - دار النهضة العربية - القاهرة - ٢٠٠٥
- (٢٥) عبد البارى درة - العامل البشرى والانتاجية فى المؤسسات العامة
- دار الفرقان - عمان ٢٠٠٤
- (٢٦) عبد الرحمن عيسوى - الكفاية الإدارية - دار النهضة العربية -
القاهرة ١٩٩٢ ٢٠٠١

- (٢٧) عبد السلام أبو قحف - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية -
مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ٢٠٠١
- (٢٨) عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - مؤسسة المطبوعات
الحديثة - القاهرة ٢٠٠٣
- (٢٩) عدلى سليمان - العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق -
مكتبة عين شمس - القاهرة ٢٠٠٥
- (٣٠) عرفة المتولى سند - مقدمة فى العلوم السلوكية - دار الثقافة
للطبوع والنشر - القاهرة - ٢٠٠٣
- (٣١) على احمد على - اساسيات سلوك الإنسان - مكتبة عين شمس -
القاهرة - ٢٠٠٢
- (٣٢) على السلمى - إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية - مكتبة الغريب -
القاهرة - ٢٠٠١
- (٣٣) على السلمى - السلوك التنظيمى - مطبعة جامعة القاهرة -
القاهرة - ٢٠٠٢
- (٣٤) على الشريف - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية للطباعة والنشر
- الإسكندرية ٢٠٠٠
- (٣٥) على عبد المجيد عبده - الأصول العلمية للإدارة والنظم - الجزء
الأول - الطبعة الثالثة - مطبعة التقدم - القاهر ٢٠٠١

(٣٦) على عبد الوهاب - العنصر الإنساني فى دائرة الإنتاج - مكتبة

عين شمس - القاهرة - ٢٠٠١

(٣٧) على عبد الوهاب وآخرون - الإدارة مدخل بيئى - دار الهنا

للطباعة - ٢٠٠٣

(٣٨) فتحية حسن هريدى - اساسيات التنظيم وإدارة الأعمال -

المبادئ والتطبيقات - مكتبة الجلاء الحديثة - بورسعيد

٢٠٠٥

(٣٩) كارين ليلاند - كيب بيلى - خدمة العملاء للمبتدئين - مكتبة

جرير - الرياض - ٢٠٠٣

(٤٠) كمال حمدى أبو الخير - اصول الإدارة العلمية - مكتبة عين

شمس - القاهرة - ٢٠٠٠

(٤١) لويس كامل ملكية - الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى -

مؤسسة المطبوعات الحديثة - القاهرة ٢٠٠٣

(٤٢) مارغريت ريشاردز - ترجمة د. محمد عبد العزيز - تنظيم

الأعمال - منشورات جامعة قاريونس - بنغازى - ٢٠٠٥

(٤٣) ماريون أى هاينز - ترجمة د. محمود مرسى - إدارة الأداء

دليل شامل للإشراف الفعال - معهد الإدارة العامة - إدارة

البحوث - الرياض ٢٠٠٤

- (٤٤) متولى السيد متولى - اصول الإدارة - مدخل وظيفى حديث -
الطبعة الأولى - غير مبين الناشر ٢٠٠١
- (٤٥) محمد العربى احمد - الإدارة فى مشروعات الأعمال - مدخل حديث
- طبعة ثانية - مكتبة الجلاء - بورسعيد ٢٠٠٦
- (٤٦) محمد سويلم - اساسيات الإدارة - دار وهدان للطباعة - القاهرة
- ٢٠٠٠
- (٤٧) محمد عساف - الموجز فى اصول الإدارة - مطابع الناشر العربى
- القاهرة - غير سنة النشر .
- (٤٨) محمد على شهاب - السلوك الإنسانى فى التنظيم - دار الفكر
العربى - القاهرة ٢٠٠١
- (٤٩) محمد على شهاب - السلوك الإنسانى فى التنظيم - دار المعارف
- القاهرة - ٢٠٠٣
- (٥٠) محمد قاسم القريونى - المفاهيم الحديثة فى الإدارة - الطبعة
الثالثة - مكتبة دار الشرق - عمان - ٢٠٠٤
- (٥١) محمد قاسم القريونى - السلوك التنظيمى - دار المستقبل للنشر
والتوزيع - عمان ٢٠٠٢
- (٥٢) نبيل الحسينى النجار - الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة -
الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة ٢٠٠٣
- (٥٣) نبيل عيد الزهار - علم النفس الاجتماعى - الناشر العربى -
القاهرة ٢٠٠١
- (٥٤) مصطفى نجيب شاويش - الادارة الحديثة - مفاهيم وظائف
تطبيقات - دار الفرقان - الاردن ٢٠٠١

المراجع الأجنبية

BOOKS

Alexis , M, and C. Wilson , Organizational Decision – Making
Englwood Cliffs , N ,; Prentice – Hall 1999.

Argyris , C. personality and Organization , New York: Haper and
Row Publishers, 2001

Barnard, C. The functions of the Executive , Cambridge , Mass:
Harvard University Press 2000

Bellows, R, T. Gilson and G. Odiorne. Executive Skills
Englewood Cliffs. N.J: Prentice – Hall , Inc , 2002

Bennis ,W Organization Development ; Its Nature , Origins , and
Prospects : Reading Mass. Addison – Wesley 2003

Berta Lanffy , L. General System Theory; Foundations , Development
and Applications , New york : Braziller 2000

Berelson , B (ed) the Behavioral Sciences Today . New yourk : Basic
Books , 2001

Black , R and J.S. Mouton . The Managerial Grid Houston: Gulf
Publishing Co. 1998.

Brown , W, and D. Moberg Organization Theroy and
Management: A Macro A pproach . New yourk : John Wiley and sons ,
1980.

Burns , t , and G Stalker , the Management Innovation.
London:Tavistock , 1999

Carlisle , H. Management : Concepts and Situations, Chicago :
Science Re- search Associates, 2000

Dale, E. the Great Organizers. New york : McGraw- Hill Co, 2000.

Dalton, G. and P. Lawrence. Eds Motivation and Control in Organization . Hoomewood III: Richard D. Irwin 2001

Davis, K , Human Behavior at work New your ;, McGraw – Hill , 1972 .

Fayol , H, General and Industrial Management , London: Pitman and Sons , 1999

Fiedler, F, and M. Chemers, Leadership and Effective Management Gien- view, III:Scott , Foresman . 2004

Filley. A, R , House , and S. Kerr, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview : Scott, Forsman and Co. 2002

Fipp, E, and G . Munsinger , Management , Boston: Alyin and Bacon, Inc, 2003

Fipp. E. Principles of Personnel Management . New york : McGraw – Hill, 2000

Follet , M.p. The New State. London: Longmans < Green and Co. 2000

Forester , J, Industrial Dynamic , New yourk John Wiley and Sons , Inc, 2001

Galbraith, J, Designing Complex Organization , Reading : Addison – Wesly Publishing Co 1999.

Invancevich,J,A Szilagyi , and M. Wallace. Jr. Organizational Behavior and Human Performacne. Pacific Palisases. Dalif: Good Year Publishing Co., 1998.

Johnson. R,E, Kast and Rosenzweig. The thwory and Management of Systems. New York : JcGraw- Hill Co 2000

Kast , F , and J. Rosenweig Organization and Managemwnt: System Approac, New : Mc Graw- Hill Co. 2002

Katz. D and R Kahn . the social psychology of Organizations. Nw York ;john wiley and Sons.

Kolasa. B.Introduction to Begabioral Science in Business . New York wilely , Inc. 2005

Loontz. H. and C Odonnel Principles of Management , New York: McGraw – Hill Co. 2004.

Management : A System and Contingency analysis of Managerial Functions. New York: McGraw – Hillco. 2002

Koontz. H Appraising Managers as Managers. New York : McGraw – Hill 2001

- Donnelly , T.et al Fundamentals of Management , 2001.
- Drucker , peter F , (Editor preparing tomorrows Business Leaders Today 1st Edition , New Jersey, Prentice – Hall , Inc, 2000.
- Drucker , peter f , The Effective Executive 1st Edition , London , pan Books, LTD. 1999
- HHH.T. Retiz , Behavior in Organizations, rev. ed. Homewood Irwin 1999
- Herbert , G.T & Ray , C.G, Organizations Theory and Behavior , Lonon : Mc Graw- Hill International Book Company 2002.
- Humble Hjohn , W. (Editor): Management byobjectives in Action 1st Edition , London , Mc Graw – Hill Company 2000
- K. dovis(e),Organizational begavior, New York: Mc Graw Hill . 2001.
- Katz Daniel and Robert Kahn . the Social Psychology of Organizations , john wiley and Sons , New York: 2000
- I. Uthans, Fred , Organizatioal Behavior , New York: Mc Graw- Hill Book Co. 2001.
- Mc Gregor , Goglas , The Human side of Enterprise ,New York: Mc Graw- Hill ,2002.
- Newman William H. and James. P. Logan : Business Policies and central Management 2nd Edition, U.B. Taraporcvtta Sons Co. Private LTD . Bombay 2000