

## الإجابة النموذجية على الرقابة العادية في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

2024/01/21

السؤال الأول: اجب عن الاسئلة التالية بنعم أو لا مع التعليل في الحالتين: (8 ن)

1. اهتم فريدريك تايلور بالبحث في احتياجات العاملين الإنسانية وإيجاد السبل الكفيلة بإشباعها: (خطأ).....0.5ن.....
- اهتم بالدراسة العلمية لأساليب العمل لتحسين إنتاجية العاملين 0.5ن
2. يرى هنري فايول أن وظائف المؤسسة هي وظيفة فنية، تسويقية، اتصالية: (خطأ).....0.5 ن.....
- قسم فايول ووظائف المؤسسة إلى ست مجموعات وهي: الأنشطة الفنية (الإنتاج)، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة التأمينية (حماية الأفراد والممتلكات)، الأنشطة المحاسبية والأنشطة الإدارية. 1 ن
3. يقصد بالكفاءة درجة تحقيق الأهداف، أي القيام بالأشياء الصحيحة وتحقيق الأهداف التنظيمية: (خطأ).....0.5 ن.....
- يقصد بالكفاءة مقياس مدى استخدام الموارد بشكل جيد، أي فعل الأشياء بشكل صحيح والحصول على أكبر مخرجات بأقل مدخلات. يتم تحقيق الكفاءة من خلال الاستخدام الفعال للموارد. 0.5ن
- التغيير المخطط هو ذلك النوع من التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة: (خطأ).....0.5 ن.....
- التغيير المخطط هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه. 0.5ن
4. ترى مدرسة النظم بأن المؤسسة نظام مغلق يعتمد في بقائه على موارده الداخلية فقط: (خطأ).....0.5 ن.....
- ترى مدرسة النظم بأن المؤسسة نظام المفتوح يتكون من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، وتغذية عكسية، حيث تستمد النظم من بيئتها المواد الأولية والموارد البشرية والمعلومات والطاقة ...، وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى منتجات وخدمات ويترتب عليها كذلك نفايات وغيرها، في حين تتمثل التغذية العكسية في المعلومات والآراء من البيئة الخارجية حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (مثلاً آراء الزبائن)، مما يسمح بتغيير وتعديل في مدخلاتها أو عملياتها. 1.5ن
5.  $5=2+2$  (صحيح).....0.5 ن.....

السؤال الثاني: عدد مع الشرح المستويات الإدارية في المنظمة وكذا المهارات الإدارية التي يحتاجها المدراء مع توضيح أهمية كل مهارة وارتباطها مع كل مستوى الإداري: (8ن)

- المستويات الإدارية: على الرغم من أن جميع المديرين يؤدون نفس مجموعة الوظائف، إلا أنهم في الواقع يقومون بذلك على ثلاثة مستويات تنظيمية مختلفة، هي: 3ن

- الإدارة العليا: تكون في قمة المؤسسة وتتكون من مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسئولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، وهم مسؤولون عن الإشراف على المنظمة بأكملها.
- الإدارة الوسطى: تتكون من المدراء المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، يشرفون وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة الإشرافية)، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية.

- الإدارة التنفيذية: تتكون من الجهاز الإداري الذي يعمل على تسيير أعمال المشروع وتوجيه العاملين فيه وقيادتهم لتحقيق الأهداف التي أقرتها الإدارة العليا، عادة ما يطلق عليهم اسم المشرفين.
- المهارات التسييرية: هنالك ثلاثة أنواع من المهارات المهمة لأداء الإدارة الناجحة هي **3ن**
- المهارات الفنية: القدرة على تطبيق المعرفة المتخصصة والخبرة على التقنيات والإجراءات ذات الصلة بالعمل، ومن الأمثلة على هذه المهارات الهندسة وبرمجة الكمبيوتر والمحاسبة، ترتبط المهارات الفنية في الغالب بالعمليات أو الأشياء المادية.
- المهارات البشرية (الإنسانية): تبني التعاون داخل الفريق الذي يتم قيادته، وتنطوي على العمل مع المواقف والتواصل والاهتمامات الفردية والجماعية والقدرة على العمل مع الأفراد.
- المهارات المفاهيمية (الفكرية): تتضمن القدرة على رؤية المنظمة ككل، حيث يستطيع المدير ذو المهارات المفاهيمية فهم كيف تكمل الوظائف المختلفة للمنظمة بعضها البعض، وكيف ترتبط المنظمة ببيئتها، وكيف تؤثر التغييرات في جزء واحد من المنظمة على بقية أجزائها.
- توزيع أهمية المهارات الإدارية حسب المستوى الإداري: مع انتقال المسير من الإدارة ذات المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، تصبح المهارات المفاهيمية أكثر أهمية والمهارات الفنية أقل أهمية ويصبحون أقل مساهمة في نشاط الإنتاج الفعلي أو المجالات الفنية. وأكثر انخراطاً في توجيه المنظمة ككل. ومع ذلك، فإن المهارات البشرية مهمة للغاية للمديرين في المستويات العليا والمتوسطة والدنيا. **2ن**

السؤال الثالث: من بين أهم نماذج إدارة التغيير نجد نموذج ليفين LOWIN اشرحه. (4ن)

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط يتضمن المراحل التالية:

- مرحلة إذابة الجليد: يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة. **1ن**
- مرحلة إدارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي كما يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير. **2ن**
- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره. **1ن**

بالتوفيق