

سليم تصحيح مقرر إدارة الصحف واقتصادياتها - الفصل الدراسي الثاني - العام الجامعي 2022-2023 م

- ١- املأ الفراغات الآتية بما تراه مناسباً: (٥ درجات لكل إجابة صحيحة $٥ \times ١٢ = ٦٠$ درجة)
 - ١- هنري فايول (Henry Fayol) يعرف الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.
 - (جلوفر) يرى الإدارة بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.
 - ٢- يمكن تلخيص أسباب عداة العمال وأصحاب الأعمال لفريدريك تايلور وأفكاره :١- إن اعتماد تايلور على دراسة الزمن قد أثار حقد العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن في هذا إساءة لهم فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدماً.٢- إن نظام الأجور الذي وضعه تايلور قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة وإحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص، ولاسيما أن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال، وهذا يؤدي إلى الحقد.٣- إن وضع أسس علمية محل خبرة العمال ونقل هذه الخبرة إلى الإدارة معناه لدى العمال تقليل أهمية الاتحادات العمالية النقابية.
 - ٣- من رواد المدرسة السلوكية في الإدارة ماري فيوليت التي تحدثت القوة والسلطة انتقدت (فوليت) الكتاب الذين تكلموا على القوة كما لو أنها كانت شيئاً موجوداً في الأصل يتم تسليمها لشخص أو سحبها من آخر، فالقوة في نظرها هي القدرة على إحداث الأشياء والمبادأة بالتغيير، وهذه القدرة هي سمة شخصية للمدير لا يستطيع اقتسامها أو منحها أو تحويلها، وكل ما يستطيعه المدير هو أنه يعطي مروضه الفرصة لتكوين القوة الخاصة بهم، وفي رأيها أنه على الرغم من أن القوة هي سمة شخصية للمدير فإنها تكون أشد حينما تكون " قوة مع الآخرين " وليس " قوة فوق الآخرين "، أي أن القوة لا بد أن تكون تعاونية وجماعية.
 - والسلطة في نظر (فوليت) هي القوة المخولة للأفراد ليس بوصفهم أفراداً ولكن بوصفهم مؤدين لوظائف، فالسلطة كما تقول (فوليت) : " تخص المنصب وتبقى مع المنصب "، وعلى هذا ففي رأيها أن المدير يجب ألا يمنح سلطة أكبر من وظائفه وهي بذلك لا تتصور أن يفوض المدير سلطته دون أن يفوض على الأقل جزءاً من وظائفه.
 - ٤- من عناصر عملية الإدارة : الرقابة وتعني: التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت و ذلك يتطلب:
 - وجود معايير رقابية (يتم القياس بموجبها في المجالات المختلفة).
 - قياس الأداء (أي المتابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية والزيارات الشخصية).
 - تشخيص المشكلات و علاجها (على اعتبار أن المشكلة انحراف عن شيء مطلوب أو مرغوب)، و ذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل (انحرافات) ممكنة أو وضع أهداف جديدة.
 - ٥- من خصائص التخطيط : مسؤولية التخطيط : قد تقع مسؤولية التخطيط على الإدارة العليا بالمنظمة حيث يقوم رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام بمعاونة مساعديه ومستشاريه بوضع الخطة العامة و الخطط الفرعية. أما الأسلوب الآخر فهو أن يقوم المديرون ورؤساء الأقسام بوضع تصوراتهم لخططهم ثم ترفع إلى الإدارة العليا لمناقشتها وإجراء التعديلات على تلك الخطط حسب إمكانيات المنظمة و تصوراتها للمستقبل و إبداء الرأي في بعضها حتى يستقر الأمر على وضع الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية . ولقد اتجهت الكثير من المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة للتخطيط يشرف عليها مدير التخطيط لمعاونة الإدارة العليا ومختلف المديرين و رؤساء الأقسام في القيام بالتخطيط . وعند وجود مدير التخطيط على مستوى المنظمة فإن وظيفته تقتصر على معاونة الإدارة في القيام بالتخطيط و ليس القيام به. ويتضمن دور إدارة التخطيط في عملية التخطيط بالتالي:١- جمع البيانات و القيام بالدراسات المتعلقة بتقييم الظروف الداخلية بالمنظمة وظروف البيئة الخارجية و التنبؤ بها .٢- المعاونة في تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و أحيانا البرامج.٣- تقديم المشورة للمديرين عند الضرورة .٤- مراجعة الخطط التي تأتي إليها من المديرين و التأكد من عدم التعارض بينها . إن دور إدارة التخطيط لا يغير من مسؤولية الإدارة العليا و المستويات الأخرى المختلفة في المنظمة فيما يتعلق بالقيام بالتخطيط حيث يمارس مدير التخطيط سلطة استشارية .
 - ٦- العوامل التي يستند إليها التنظيم عموماً هي: - الأفراد . - وجود تفاعل بين الأفراد . - تنظيم تفاعلات الأفراد في شكل أو في هيكل محدد - إمكانية تحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق الهدف العام للتنظيم أي وجود ارتباط بين كل من الهدفين.
 - ٧- مزايا التنظيم الاستشاري :١- تحديد سلطات كل فرد أو مجموعة من الأفراد ومعرفة مسؤوليتهم.٢- إن القرارات التي تصدرها الإدارة كافة مبنية على اقتراحات الخبراء وبذلك تكون مبنية على أساس علمي صحيح.
 - ٨- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال : هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

- ١- مركز الفرد في التنظيم الهرمي.
- ٢- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته.
- ٣- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات .
- ٤- تطوير مهارات الاتصال للعاملين .
- ٩- من أنماط استخدام السلطة : القائد المشارك : حيث يشارك القائد المرؤوسين بصنع القرار ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين في أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا

النمط قراره بأسلوبين هما : - القرار بالإجماع : حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية . - القرار الديمقراطي : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
١٠- من أنواع الرقابة : الرقابة بالاستثناء (فقط الرقابية بالاستثناء) : يمكن للمدير أن يختار بعض النقاط الحرجة ليوصلها اهتماماً خاصاً، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكن التأكد من أن العملية بكاملها تسير على حسب الخطة الموضوعية، و عموماً يعتمد الاختيار بين هذين النوعين على :- التكاليف - نوع و طبيعة العملية المراد رقابتها .

١١- تتألف الدوافع عند " فريدريك هزبرج " عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل المحفزات الخارجية : وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة. إن أكبر إسهامات "هزبرج" في مجال نظريات الدوافع كانت في تحليل الجدل القائم حول موضوع العلاقة بين المعنويات و الإنتاجية. فقد أشار إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة عوامل خارجية مختلفة وهي التي يسميها هزبرج العوامل الصحية.
١٢- يهتم نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick الذي وضعه عام ١٩٩٤ بحفز المتدربين على تفويم التدريب ، ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات :

- يقيس المستوى الأول ردود أفعال المتدربين نحو التدريب ، أي ينصب على قياس اتجاهات المتدربين نحو التدريب .
- يقيس المستوى الثاني مدى إتقان المتدربين للمهارات (التعليم) .
- يقيس المستوى الثالث مدى تطبيق المهارات في العمل (السلوك الذي طرأ على المتدربين بعد التدريب) .
- يقيس المستوى الرابع نتائج التدريب في أداء المؤسسة في ضوء تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية .

س٢- أجب عن الأسئلة الآتية: (١٠ درجات لكل إجابة صحيحة ١٠×٤=٤٠ درجة)

- ١- أكتب ما تعرفه عن نظرية بحوث العمليات : ظهرت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية ، و تقوم على افتراض أساسي هو " أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية " . والأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر رواد هذه النظرية تتلخص خطواته فيما يلي :
 - ١- ملاحظة المنظمة محل الدراسة والتحليل.
 - ٢- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.
 - ٣- استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.
 - ٤- اختبار النموذج من خلال تطبيقه في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة.
- بعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية وبحلول عام ١٩٥٥ بدأت محاولات تطوير هذا الأسلوب ومع بداية عام ١٩٦٥ بدأت الكثير من الشركات في استخدام بحوث العمليات في حل مشاكل جدولة الإنتاج، واختيار مواقع المصانع والتغليف كما أنها تستخدم الآن كأداة لاتخاذ القرارات. وعلى الرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات لاسيما تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات. إن هذه النظرية فضلاً عن أنها تهمل أثر العوامل السلوكية أو الإنسانية فإنها تنظر إلى المنظمة كنظام لا يتأثر بالبيئة المحيطة أو يؤثر فيها.
- ٢- الشروط الواجب توافرها في الأهداف .ينبغي أن يتوافر في الأهداف عدة شروط أهمها ما يلي:
 - ١- وضع الأهداف في صورة كمية :ينبغي أن توضع الأهداف في صورة كمية حتى يمكن قياس النتائج و تقييم الأداء ، سواء على مستوى المنظمة أم الإدارات أم الأقسام أم الأفراد ويمكن التعبير عن الأهداف بأرقام مجردة في شكل وحدات أو " دولارات " مثل رغبة المنظمة في تحقيق ربح قدره ستة ملايين دولار في ست سنوات أو نسب مئوية مثل رغبة المنظمة في تحقيق عائد على الاستثمارات لا يقل عن ١٧% سنوياً . و نجد في الحياة العملية أن المنظمات تضع أهدافها في شكل كمي فبعض الأهداف تكون في شكل أرقام مجردة وبعضها الآخر في شكل نسب مئوية .
 - ٢- يمكن عن طريق وضع الأهداف الكمية مقارنة النتائج التي تحققت بالأهداف المستهدفة و معرفة مدى التقدم في الأداء . فوضع الهدف التالي مثلاً هو رغبة المنظمة في زيادة المبيعات في السنة القادمة عن السنة السابقة هدف غير مناسب و لكن من الأفضل أن يكون الهدف كما يلي مثلاً رغبة المنظمة في زيادة المبيعات من ٢٠ ألف وحدة في السنة الحالية إلى ٣٠ ألف وحدة في السنة القادمة حتى يمكن القياس و تقييم الأداء .
 - ٣- الشمول :ينبغي أن تكون الأهداف شاملة لكل المستويات الإدارية بحيث يتم وضع أهداف إستراتيجية تتعلق بالمستويات العليا وأهداف تنفيذية للمستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة بحيث تكون مترابطة مع بعضها مع البعض على المستوى الرأسي والأفقي.
 - ٤- إمكانية التحقيق :يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق في حدود الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة للمنظمة .
 - ٥- المدة الزمنية :ينبغي أن تقسم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وتحدد المدة الزمنية للانتهاء من الأهداف لأن ذلك يعطي شعوراً لدى العاملين بالتقدم والنجاح وبالتالي تحقيق الأهداف .

- ٦- المساهمة في تحسين الظروف الحالية في المنظمة: لذلك يجب التأكد من أن الأهداف الموضوعية تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي ويمكن تقييم ذلك في ضوء التكاليف والموارد المطلوبة للتنفيذ ويفضل إعادة النظر في الأهداف على ضوء ما تحقق و على ضوء ما يمكن تحقيقه.
- ٧- اقتناع العاملين بالأهداف: ينبغي اقتناع العاملين بالأهداف الموضوعية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاركة العاملين في وضع تلك الأهداف والاتصال الفعال بهم بهدف التأكد من فهم العاملين للأهداف التي يقومون بإنجازها وإخطارهم بأي تعديلات تطرأ عليها.
- ٨- وضوح المسؤولية: يجب التأكد من أن كل هدف من الأهداف الموضوعية قد حدد له المسؤول عن تحقيقه ويتم تقييم الأداء في ضوء تحقيق الهدف.
- ٩- كتابة الأهداف: ينبغي أن تكون الأهداف مكتوبة ليسهل تحليلها وتقييمها وإعادة النظر فيها من وقت لآخر في ضوء ما يسفر عنه التطبيق.
- ١٠- المرونة: أن تتصف الأهداف بالمرونة نظرا لما يواجهه المنظمة من ظروف بيئية متغيرة.
- ٣- تحتاج الإدارة كمهنة مهارات ثلاث:
- ١- مهارة فنية . ٢- مهارة إنسانية . ٣- مهارة فكرية. إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير.
- من أجل أن يكون المدير فعالا تقل نسبة المهارة الفنية الواجبة كلما ارتفع الشخص في المستوى الإداري في المنظمة ، حيث تزيد المهارة الفكرية المطلوبة ، إن المشرفين على خط التنفيذ يحتاجون إلى مهارة فنية كبيرة لأنهم غالبا ما يكونون مطالبين بتدريب وتطوير فنيين وعاملين في أقسامهم ومن ناحية أخرى فإن رجال الإدارة العليا في أي منظمة لا يحتاجون إلى معرفة أداء مختلف النواحي الفنية على المستوى التشغيلي . وعلى الرغم من ذلك فهم مطالبون بمعرفة كيف ترتبط تلك الأعمال بعضها ببعض من أجل تحديد أهداف المنظمة . وبينما نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلف باختلاف مستويات الإدارة فإن القاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية على اعتبار أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين. وترتبط الإدارة بجميع النشاطات في المنظمة ارتباطا طبيعيا . وهذا الارتباط ناشئ من أن الإدارة ليست نشاطا آخر منفصلا عن نشاطات المنظمة ، إنما هو نشاط متداخل في جميع النشاطات . فالإدارة ليست وظيفة الرئيس الإداري الأعلى في المنظمة بل مجموع نشاط المديرين على اختلاف مستوياتهم إقثمة إدارات : الإدارة العليا وهي تتصل بالأعمال من حيث هي كل واحد ، وإدارة الإنتاج (في المشروع الصناعي) وإدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الأفراد .
- ٤- يمكن تقسيم التدريب طبقا لأمكانته إلى :- التدريب في العمل نفسه : يقدم فائدة مثلى للعاملين لأن مكان العمل مدرسة حقيقية للعاملين (سواء تم التدريب على نحو مباشر أو غير مباشر "بالملاحظة والخطأ" التجريب الذاتي) ، والتدريب في مكان العمل ينبغي أن يكون علميا ومنظما ومن أشكاله المعتمدة (ما هي طرق وفوائده)؟.
- *- مدة الاختبار : يوضع العامل خلال هذه المدة متمرنا تحت الاختبار ، ويتلقى تدريبات وفق برنامج محدد معد مسبقا ، وقد يكون في أكثر من قسم من أقسام المؤسسة حتى يلم المتدرب بطريقة العمل .
- *- التنقل بين الوظائف : يعني إلحاق الأفراد بوظائف عديدة لإعدادهم لتولي الوظائف الإشرافية ولإسليم العاملين القدامى . ومن فوائد التدريب في موقع العمل :
- ١- وضع المتدرب في جو العمل الحقيقي يرى آليات تنفيذ الأعمال ، ويتعاش مع تعليمات التنفيذ ، بل قد يباشر العمل بنفسه .
- ٢- تطوير قدرات المتدربين وتحملهم ضغوط العمل لأن التدريب يتم في ظروف العمل الحقيقية (زحام - ضجيج -) .
- ٣- خفض تكاليف التدريب لأنه لا يحتاج إلى أمكنة للتدريب .
- ٤- إمكانية إجراء التدريب لأعداد قليلة من المتدربين .

د . محمد الرفاعي