



جامعة بنها
كلية الزراعة
قسم الاقتصاد الزراعي
امتحان النظري النهائي المادة: إدارة وتطوير التنظيمات الإرشادية
الفصل الدراسي الأول الدرجة: ٦٠ درجة - الزمن ساعتين
دراسات عليا (ماجستير) ٢٠٢٠ / ٢٠١٩

نموذج اجابة تأشيرى

أجب عن الاسئلة التالية

(١٥ درجة)

السؤال الأول:

"يعتبر المدير بمثابة المخطط التنظيمي والمنظم والقائد والمراقب لأى مستوى إداري"

وضح ذلك في ضوء ما درست ؟

خصائص الشخص المدير

١. المدير شخص مسئول: حيث يتحمل المدير مجموعة من الاعمال وعليه ان يتأكد من ان هذه الاعمال تؤدي بكفاءة.
٢. المدير هو الذي يوازن بين الاهداف المتنافسة: في اي وقت قد يواجه المدير مجموعة من الاهداف والمشاكل والحاجات والرغبات ويكون جزء كبير من هذه الاشياء متنافس ويتناقض مع بعضه البعض ولا تناسب الوقت والموارد البشرية المتاحة فعليه ان يواز بينها.
٣. المدير يفكر في المنشأة ككل: حيث يجب علي المدير ان يفكر تفكير تحليلي حيث يجب ان يكون قادرا علي التفكير بدقة وتركيز في المشكلة حتي يصل الي الحل المناسب لها.
٤. المدير يعمل من خلال الاخرين: يعمل المدير عادة من خلال العاملين معه سواء مساعديه او المديرين الذين يتراسهم او المشرفين والحقيقة ان المدير يعمل من خلال كل فرد بالمنظمة.
٥. المدير كوسيط: المنشأة هي مجموعة من الافراد وعادة ما يختلف الافراد او لا يتوافقون علي بعض الامور وقد يصل الامر الي حد النزاع فيما بينهم ولا يجب اي مدير ان يحدث مثل ذلك في المنظمة التي يكون مسئول عنها وعليه ان يأخذ دور الوساطة ليكون مسئول عنها.
٦. المدير السياسي: ويقصد بذلك ان يتشبه المدير برجال السياسة فعليه ان يستخدم فنون الاقتناع المختلفة حتي يمكنه تنفيذ كل اهداف المنشأة.
٧. المدير دبلوماسي: حيث ان المدير هو ممثل المنشأة الرسمي امام الجمهور الخارجي العام حيث هو من يتعامل مع العملاء والموردين والجهات الحكومية وغيرها.
٨. المدير يأخذ القرارات الصعبة: حيث انه لا يمكن لأي منشأة ان تعمل بشكل دائم دون ان يصادفها اي عقبات وهنا تظهر براعه المدير في اتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة في اوقات الازمات حيث يقع علي عاتق المدير ان يجد الحلول المناسبة لهذه المشكلات الصعبة.



مهارات المدير:

مع تعدد المواقف التي يتعرض لها المدير وتعدد جوانب البيئة المتكاملة معه، وما يمثله من مخاطر في ادارة اعمال الغير، وبذلك يكون المدير في حاجة الي ثلاث مهارات اساسية وهي:

١. مهارات المعرفة الفنية المتكاملة بأعمال المرؤوسين.
٢. مهارات في التعامل مع الغير والعلاقات التبادلية والسلوكية بين البشر.
٣. مهارات الادارة.

المتغيرات الخارجية المؤثرة في اعمال المدير:

وهي تنقسم بدورها الي نوعين هما: المؤثرات البيئية المباشرة ومؤثرات البيئة الخارجية

اولا: بيئة المنشأة المباشرة: وهي تشمل كل من:

١. الموردون
٢. العملاء.
٣. الوسطاء.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية: وهي تشمل كل من:

١. المتغيرات التكنولوجيا.
٢. الظروف الاجتماعية والثقافية.
٣. الظروف الطبيعية.
٤. الظروف السياسية والتشريعية .
٥. المنافسة .

(١٥ درجة)

السؤال الثاني:

أشرح مفهوم تفويض السلطة مبينا لماذا يعارض المرؤوسين قبول تكاليفات أو مهام جديدة ؟

يعرف التفويض: علي انه تنازل الرئيس او المشرف عن بعض سلطاته الي مرؤوسيه بما يمكنهم من القيام بالواجبات التي يعهد اليهم بها.

لماذا يعارض المديرين او المشرفين التفويض:

هناك العديد من الاسباب التي تكمن وراء اتجاه المديرين او المشرفين الي مقاومة التفويض الا ان السبب الشائع لتلك المقاومة انما يتمثل في :

- الخوف من الاخطاء المكلفة التي قد يرتكبها المرؤوسين ويتحملون هم نتائجها.



- الخوف من ان يظهر المرؤوسين اداء عاليا في انجاز المهام المفوضة لهم مما يتسبب في احراج الرؤساء وابعادهم عن دائرة الاضواء.
- الخوف من فقدان السيطرة او الرقابة علي النشاط.
- الخوف من فقد المكانة الاجتماعية

لماذا يعارض المرؤوسين قبول تكليفات او مهام جديدة:

- لعدم تحمل عبء العمل الزائد عليهم في حالته تكليفهم به.
- الافتقار او النقص في المعلومات او الامكانيات.
- الخوف من النقد وخاصة في حالة الفشل.
- العمل بمبدأ دع المشرف يقرر: حيث ان المرؤوس غالبا ما يجد ان من السهل ان يسأل المشرف عن اي شيء بدلا من ان يقرر هو بنفسه كيفية التعامل مع المشكلة.

(١٥ درجة)

السؤال الثالث:

ناقش مفهوم (فايول) لنظرية الادارة الحديثة وهل تختلف معه ؟ وضح ذلك ؟

يعتبر الصناعي الفرنسي هنري فايول الرائد الحقيقي لنظرية الادارة الحديثة. وهناك شبه اتفاق علي " أن مساهمات هنري فايول الجوهرية في الفكر الاداري تتضمن جانبين اساسيين " .

الاول: ان له فضل السبق في وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير او ما يطلق عليه اليوم اسم العملية الادارية.

الثاني: وصف لمبادئ الادارة والتي ينبغي للمدير ان يسترشد بها عند القيام بوظيفته ولقد كان الهدف العام لفايول هو وضع اساس للإدارة وفي تعريفه للإدارة كتب هنري فايول يقول ان كل الانشطة ومشروعات الاعمال يمكن ان تضم ستة مجموعات من العمليات.

١. العمليات الفنية (الانتاج والتصنيع)
٢. العمليات التجارية (الشراء والبيع والمبادلة)
٣. العمليات المالية (التمويل والرقابة علي راس المال)
٤. العمليات التأمينية (حماية للممتلكات والافراد)
٥. العمليات المحاسبية (جرد المخازن وتقدير المخزون واعداد الميزانية والتكاليف والاحصاء)
٦. العمليات الادارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة)

مبادئ الادارة عند فايول:

١. مبدأ التخصيص وتقسيم العمل
٢. مبدأ توازن السلطة والمسئولية



٣. مبدأ النظام واحترام اتفاقيات العمل
٤. مبدأ وحدة القيادة
٥. مبدأ وحدة الادارة (التوجيه)
٦. مبدأ اخضاع المصالح الشخصية للمصالح العام.
٧. مبدأ مكافاة العاملين
٨. مبدأ المركزية
٩. مبدأ التدرج الهرمي
١٠. مبدأ الترتيب
١١. مبدأ ثبات العاملين
١٢. مبدأ العدالة والانصاف
١٣. مبدأ المبادرة
١٤. مبدأ روح الجماعة

عناصر الادارة عند فايول:

١. التخطيط
٢. التنظيم
٣. القيادة واصدار الاوامر
٤. التنسيق
٥. الرقابة

(١٥ درجة)

السؤال الرابع:

أشرح مفهوم القيادة ؟ وهل ترى أنها أساسية لأي عمل إداري ؟

مفهوم القيادة: هي القدرة علي التأثير في الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق الاهداف . وفقا لما ذكره كونتز .

كما تعرف القيادة بأنها "المثالية المحبوبة من الجماهير او بريق الزعامة". وفقا للنظرية الكارزمية.

نعم القيادة مهمة جدا لأي عمل اداري، حيث ان القيادة عملية رشيدة لها طرفان احدهما شخص المدير الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهم المرؤوسين الذي يتلقون ويقبلون هذه التوجيهات والارشادات بغية تحقيق اهداف معينة.

كما يضع القائد الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، ويسعى الى تفسير المواقف التي يشوبها اللبس ويعلن القرارات على أفراد الجماعة.



وتتمثل وظائف القيادة فيما يلي:

١. التحكم في الافراد داخل الجماعة او المنظمة
٢. تقديم الاقتراح والحلول للمشكلات والعقبات التي تواجه المنظمة
٣. وضع الاهداف بصفة مستمرة لتحقيق اهداف المنظمة
٤. يعمل بمثابة القوي الدافعة لجميع افراد المنظمة لإنجاز اعمالهم وتحقيق اهداف المنظمة
٥. يعمل علي توفير عنصر الامن داخل المنظمة
٦. يعمل علي تمثيل الجماعة او المنظمة امام الجهات الخارجية او المجتمع المحيط
٧. يساهم في التأثير والالهام لجميع العاملين لإنجاز الاهداف
٨. يقوم بتقديم المدح والشكر والتقدير للعاملين لسرعة انجاز العمل بالمنظمة.

مع أطيب تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

انتهت الأسئلة

أستاذ المادة / أ.د/ محمد أبو الفتوح السلسيلي