

حالات إدارية ملادة أساسيات الإدارة

مستوى رابع

إقرأ الحالات الإدارية التالية وأجب عنها من أسئلة :

1. يرغب المهندس أحمد أن يصبح مديرًا عامًا لمصنع كبير يعمل به ، ولذلك كان يطور نفسه باستمرار من خلال الدورات التدريبية والاستفادة من الآخرين ، وبعد أن استقال المدير العام قدم المهندس أحمد طلبا خطيا ووافقت الإدارة على تعينه بدلا عنه

- أ) استنتاج من الحالة سلوكاً لأشباع الحاجة ؟
ب) استنتاج من الحالة السابقة مثلاً على الحاجة لتحقيق الذات ؟
ج) أنكر طريقة من طرق الاتصال ظهرت في الحالة السابقة ؟

2. طلبت الإدارة المدرسية من المعلمة أمل أن تدرس مادة أساسيات الإدارة ، ولذلك فكرت المعلمة في قدرتها على ذلك ووافقت وتوقع أن تتأل علاوة مالية على ذلك وتوقع أن تكون المناسبة ولذلك درست المادة بكل حماس بعد أن وفرت الإدارة لها الظروف الملائمة

- أ) هناك علاقة بين الدافعية والأداء ، بينها من خلال الحالة السابقة ؟
ب) ما النظرية التي تفسر سبب زيادة دافعية المعلمة
ج) ما نوع المعزز التي توقع المعلمة أن تحصل عليه

3. أرسل مدير الإنتاج مذكرة خطية يبين فيها إنتاج العاملين من الأعلى إنتاجاً للأقل إنتاجاً ، وبعد إطلاع الإدارة على التقرير أعطت مكافأة نقدية للمجددين ، وحرمت منها المقصرين

- أ) أنكر طريقة من طرق تقييم الأداء ظهرت في الحالة السابقة ؟
ب) أنكر نوع طريقة المقارنة التي قام بها مدير الإنتاج ؟
ج) أعط مثلاً على : حافز مادي ، عقاب بالحرمان ؟

4. يعمل الموظف (أحمد) في دائرة حكومية براتب أقل من أخيه (رائد) الذي يعمل في مؤسسة خاصة ويرث ذلك بوجود الإستقرار ، والذى بدوره يقوى علاقاته مع أصدقائه

- أ) ما الحاجة التي يبحث عنها الموظف أحمد حسب نظرية تدرج الحاجات
- ب) أذكر حاجة ظهرت في الحالة السابقة حسب نظرية الإنجاز
- ج) أذكر فرضية واحدة من فرضيات تدرج الحاجات

5. حصل قسم الإنتاج في مؤسسة الغزل والنسيج على شهادة تقدير ومكافأة عينية لكل موظف لأنهم استطاعوا إنتاج كمية كبيرة بدون وجود تاليف في الإنتاج

- أ) ما نوع التحفيز الذي قامت به الإدارة ، تحفيز فردي أم جماعي؟
- ب) أذكر مثلاً على حافر معنوي؟
- ج) أذكر مثلاً على التدعيم الإيجابي؟

6) قررت الإدارة أن يقوم المحاسب بإعداد الخطط المالية المستقبلية والتي هي من مهام المدير المالي وهذا ما جعل المحاسب يقوم بالعمل بكل حماس

- أ) ما أسلوب التحفيز الذي قامت به الإدارة
- ب) ما أثر استخدام ذلك الأسلوب على دافعية المحاسب؟
- ج) أذكر شرطاً واحداً على إنجاح ذلك الأسلوب

7. اتصل مدير شؤون الموظفين بالمدير العام هاتفياً يخبره فيها عن تعينه لمدخل بيانات جديد فوافق المدير على تعينه

- أ) استخرج من الحالة السابقة :
- مرسل :
وسيلة إتصال :
متقبل :
تغذية راجعة :
- ب) أذكر شكل الاتصال الذي تم بين مدير شؤون الموظفين وبين المدير العام
- ج) أذكر طريقة الاتصال التي ظهرت في الحالة السابقة

8. أرسلت السكرتيرة فاكسا عاجلا لمورد ياباني باللغة العربية تطلب منه إرسال كمية إضافية من البضاعة بالمواصفات المتفق عليها ثم اجتمعت بالمدير مباشرة وأخبرته بقيامها باللازم

- أ) ذكر وسيلة إتصال تكنولوجية ظهرت في الحالة السابقة ؟
ب) ذكر معوق من معوقات الإتصال بالنسبة للمرسل ؟
ج) ذكر مثلا على الإتصال الصاعد ؟

9. في يوم الخميس أخبر المعلم قبل نهاية الحصة الصافية أن غدا هو موعد الامتحان

- أ) ذكر معوق من معوقات الإتصال بالنسبة للرسالة ظهر في الحالة السابقة ؟
ب) ذكر مثلا واحد على خصائص الرسالة الجيدة ؟
ج) ذكر نوع التشويش الذي ظهر في الحلة السابقة ؟

10. اتصلت السكرتيرة هاتقيا بالمدير تخبره فيها بوجود وفد رسمي سيقوم بزيارة المؤسسة ولكن المدير لم يسمع كلام السكرتيرة جراء وجوده في سوق شعبي

- أ) ذكر نوع التشويش الذي ظهر في الحالة السابقة
ب) ذكر طرقة من طرق الإتصال التي ظهرت في الحالة السابقة ؟
ج) لو كنت مكان السكرتيرة كيف كنت ستخبر المدير بزيارة الوفد الرسمي ؟

11. طلب مدير مؤسسة النهضة من الموظفة سارة عملا إضافيا يتعلق بطبعاءة أسماء العاملين من الأكثر إلى الأقل خبرة ، وتوقع أن المدير سيكافئها مكافأة مناسبة ، فاقدمت على العمل بحماس عندما قدمت التقرير للمدير شكرها وأثنى عليها

- أ) ما طريقة المقارنة بين العاملين التي استخدمها المدير ؟
ب) ما الاستراتيجية التي استخدمها المدير حسب نظرية التدعيم ؟
ج) كيف تفسر زيادة دافعية الموظفة سارة حسب نظرية التوقع ؟

12. يقبض الموظف وليد راتبه أعلى من زمليه رغم عدم وجود اختلاف بينهما ولذا يحاول الموظف وليد أن يزيد من إنتاجه اليومي

- أ) ما هي النظرية التي تفسر سلوك الموظف وليد في الحالة السابقة ؟
- ب) ما الحاجة التي يحاول الموظف وليد تحقيقها حسب نظرية الإنجاز ؟

13. أضافت مؤسسة المشاعل مهمة جديدة لأمين الصندوق وهي صرف الأموال بما يحقق مصلحة العمل ، وبعد فترة تأخر أمين الصندوق لثلاثة مرات ولكن الإدارة تغضت عن ذلك

- أ) ما أسلوب التحفيز الذي استخدمته مؤسسة المشاعل مع أمين الصندوق ؟
- ب) ما الإستراتيجية التي استخدمتها الإدارة حسب نظرية التدعيم ؟

14. أرسل مدير الإنتاج عبر البريد الإلكتروني للمدير العام تقريراً يبين فيه مستوى الإنجاز للشهر الحالي

- أ) حدد نوع طريقة الاتصال في الحالة السابقة ؟
- ب) حدد شكل الاتصال السابق ؟
- ج) أذكر وسيلة تكنولوجية مستخدمة في الحالة السابقة ؟

15. اجتمع مدير عام شركة السلام مع موظفيه لمناقشة كثرة الغياب بين العاملين وأثناء تكلم المدير رفع المشرف أحمد يده للتحدث واقتصر وجود نظام خصومات للمتأخرین

- أ) استنتج من الحالة السابقة طريقة اتصال غير لفظية ؟
- ب) ما هي طريقة الاتصال التي استخدمت في الحالة السابقة ؟
- ج) ما هي الإستراتيجية التي اقترحها المشرف أحمد للتعامل مع المتأخرین حسب نظرية التدعيم

16. طلب المدير الجديد لمؤسسة الوفاء هاتفيا من مسؤول المشتريات استبدال المكتب القديم بمكتب أكبر وأحدث

- أ) حدد المرسل والمستقبل و الرسالة و وسيلة الإتصال في الموقف السابق ؟
- ب) حدد شكل الإتصال السابق ؟
- ج) استنتج طريقة اتصال غير لفظية من الحالة السابقة ؟

14. قدم المحاسب استقالته من مؤسسة الرياض حينما تم قبوله في وظيفة حكومية براتب أقل ولكنه برأ ذلك بأن الوظيفة الحكومية تمثل الاستقرار الوظيفي وتتضمن تأمينا صحيا وتقاعدا

- أ) ما الحاجة التي يبحث عنها المحاسب حسب نظرية تدرج الحاجات لماسلو ؟
- ب) برأيك كيف يمكن لمؤسسة الرياض أن تحافظ على موظفيها مستقبلا ؟

18. أعطت إدارة المصنع الموظف عمر ترقية بعلاوة مالية بعد أن قدم لها حلا عمليا يساعدها على تخفيض الهدر في الإنتاج تتطلب منه مجهودا كبيرا في الوصول إليه

- أ) ما الحاجة التي تم اشباعها عند الموظف عمر بعد حصوله على الترقية حسب نظرية ماسلو ؟
- ب) استنتاج من الحالة السابقة : حافز فردي ، حافز مادي و معنوي
- ج) ما الحاجة التي كان يبحث عنها الموظف عمر حسب نظرية الإنجاز ؟

إعراو

أ. حسام عواد

مدرس المنهل العالمية و مدرس الرضوان

الإجابة النموذجية

مُسْتَوْكِ رابع

اقرأ الحالات الإدارية التالية وأجب عنها بليها من أسلمة :

1. يرغب المهندس أحمد أن يصبح مديرًا عامًا لمصنع كبير يعمل به ، ولذلك كان يطور نفسه باستمرار من خلال الدورات التدريبية والاستفادة من الآخرين ، وبعد أن استقال المدير العام قدم المهندس أحمد طلبا خطيا وافقت الإدارة على تعيينه بدلا عنه

أ) استنتاج من الحالة سلوكاً لأشباع الحاجة؟ قيام الموظف بتطوير نفسه باستمرار وتقديمه طلبا خطياً ليصبح مديرًا عامًا

ب) استنتاج من الحالة السابقة مثلاً على الحاجة لتحقيق الذات؟ حاجة الموظف أن يكون مديرًا عامًا لمشروع كبير

ج) ذكر طريقة من طرق الاتصال ظهرت في الحالة السابقة؟ إتصال كتابي

2. طلبت الإدارة المدرسية من المعلمة أمل أن تدرس مادة أساسيات الإدارة ، ولذلك فكرت المعلمة في قدرتها على ذلك ووافقت وتوقع أن تقال علاوة مالية على ذلك وتوقع أن تكون مناسبة ولذلك درست المادة بكل حماس بعد أن وفرت الإدارة لها الظروف الملائمة

أ) هناك علاقة بين الدافعية والأداء ، بينها من خلال الحالة السابقة؟

$$\text{الأداء (السلوك)} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

فأداء المعلمة في تدريس المادة تحسن نتيجة زيادة دافعية من خلال توقعها مكافأة وقدرتها على العمل وتوفير المدرسة جميع الظروف الملائمة

ب) ما النظرية التي تفسر سبب زيادة دافعية المعلمة؟ نظرية التوقع

ج) ما نوع المعزز التي توقع المعلمة أن تحصل عليه؟ عائد إيجابي (علاوة مالية)

3. أرسل مدير الإنتاج مذكرة خطية يبين فيها إنتاج العاملين من الأعلى إنتاجاً للأقل إنتاجاً ، وبعد إطلاع الإدارة على التقرير أعطت مكافأة تقديرية للمجددين ، وحرمت منها المقصررين

أ) ذكر أسلوب للنقييم الأداء ظهرت في الحالة السابقة ؟ المقارنة بين العاملين

ب) ذكر نوع طريقة المقارنة التي قام بها مدير الإنتاج ؟ الترتيب البسيط

ج) أعط مثلاً على : حافز مادي : مكافأة تقديرية ، عقاب بالحرمان : حرمان من مكافأة

4. يعمل الموظف (أحمد) في دائرة حكومية براتب أقل من أخيه (رائد) الذي يعمل في مؤسسة خاصة ويلعب ذلك بوجود الاستقرار ، والذي بدوره يقوى علاقاته مع أصدقائه

أ) ما الحاجة التي يبحث عنها الموظف أحمد حسب نظرية تدرج الحاجات : الأمان

ب) ذكر حاجة ظهرت في الحالة السابقة حسب نظرية الإنجاز : حاجة للإنتماء

ج) ذكر فرضية واحدة من فرضيات تدرج الحاجات : (ذكر أي فرضية)

5. حصل قسم الإنتاج في مؤسسة الغزل والنسيج على شهادة تقدير ومكافأة عينية لكل موظف لأنهم استطاعوا إنتاج كمية كبيرة بدون وجود تالف في الإنتاج

أ) ما نوع التحفيز الذي قامت به الإدارة ، تحفيز فردي أم جماعي ؟ حافز جماعي

ب) ذكر مثلاً على حافز معنوي ؟ شهادة تقدير

ج) ذكر مثلاً على التدعيم الإيجابي ؟ منح مكافأة عينية وشهادة تقدير

(6) قررت الإدارة أن يقوم المحاسب بإعداد الخطط المالية المستقبلية والتي هي من مهام مدير المالي وهذا ما جعل المحاسب يقوم بالعمل بكل حماس

أ) ما أسلوب التحفيز الذي قامت به الإدارة ؟ أسلوب إغفاء الوظيفة

ب) ما أثر استخدام ذلك الأسلوب على دافعية المحاسب ؟ ستعمل على زيادة دافعية المحاسب

ج) ذكر شرطاً واحداً على إنجاح ذلك الأسلوب (ذكر شرط من شروط أسلوب إغفاء الوظيفة)

**7. اتصل مدير شؤون الموظفين بالمدير العام هاتفيًا يخبره فيها عن تعيينه لمدخل بيانات جديد
فوافق المدير على تعيينه**

أ) استخرج من الحالة السابقة :

مرسل : مدير شؤون الموظفين وسيلة إتصال : الهاتف مستقبل : المدير العام
رجاءً : موافقة المدير على تعيين الموظف

ب) أذكر شكل الإتصال الذي تم بين مدير شؤون الموظفين وبين المدير العام : صادع
ج) أذكر طريقة الإتصال التي ظهرت في الحالة السابقة ؟ الإتصال الشفهي

**8. أرسلت السكرتيرة فاكسا عاجلاً لمورد ياباني باللغة العربية تطلب منه إرسال كمية إضافية من
البضاعة بالمواصفات المتفق عليها ثم اجتمعت بالمدير مباشرة وأخبرته بقيامها بالازم**

أ) أذكر وسيلة إتصال تكنولوجية ظهرت في الحالة السابقة ؟ الفاكس
ب) أذكر معوق من معوقات الإتصال بالنسبة للمرسل ؟ عدم مخاطبة المرسل بلغته

ج) أذكر مثلاً على الإتصال الصادع ؟ اجتماع السكرتيرة بالمدير العام

9. في يوم الخميس أخبر المعلم قبل نهاية الحصة الصافية أن غداً هو موعد الامتحان

أ) أذكر معوق من معوقات الإتصال بالنسبة للرسالة ظهر في الحالة السابقة ؟

نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية أو الترابط بين الأفكار والماعن الواردة في الرسالة ، وسوء ترتيب
الأفكار ، و اختيار ألفاظ لا تمت بصلة كبيرة فالعلم أخطأ في تحديد الموعد كون الغد يصادف يوم جمعة

ب) أذكر مثلاً واحد على خصائص الرسالة الجيدة ؟ دقة

ج) أذكر نوع التشويش الذي ظهر في الحالة السابقة ؟ التشويش على المعنى

**10. اتصلت السكرتيرة هاتفيًا بالمدير تخبره فيها بوجود وفد رسمي سيقوم بزيارة المؤسسة ولكن
المدير لم يسمع كلام السكرتيرة جراء وجوده في سوق شعبي**

أ) أذكر نوع التشويش الذي ظهر في الحالة السابقة التشويش المادي

ب) أذكر طرقة من طرق الإتصال التي ظهرت في الحالة السابقة ؟ الإتصال الشفهي

ج) لو كنت مكان السكرتيرة كيف كنت ستخبر المدير بزيارة الوفد الرسمي ؟ رسالة قصيرة باستخدام
الإتصال الكتابي

11. طلب مدير مؤسسة النهضة من الموظفة سارة عملاً إضافياً يتعلق بطباعة أسماء العاملين من الأكثـر إلى الأقل خبرة ، وتوقعـت أن المدير سيكافـئها مكافـأة مناسبـة ، فـاقدمـت عـلـى العمل بـحـمـاسـ وـعـنـدـماـ قـدـمـتـ التـفـرـيرـ لـلـمـديـرـ شـكـرـهاـ وـأـثـيـ عـلـيـهاـ

أ) ما طريقة المقارنة بين العاملين التي استخدمـها المـديـر ؟ التـرتـيبـ الـبـسيـطـ

ب) ما الإـسـترـاتـيـجـيـةـ التي استخدمـها المـديـرـ حـسـبـ نـظـرـيـةـ التـدـعـيمـ ؟

تـدـعـيمـ إـيجـابـيـ بـتـقـديـمـ حـافـزـ وـهـوـ الشـكـرـ وـالـثـنـاءـ

ج) كـيـفـ تـقـسـرـ زـيـادـةـ دـافـعـيـةـ المـوـظـفـةـ سـارـةـ حـسـبـ نـظـرـيـةـ التـوـقـعـ ؟

دـافـعـيـةـ المـوـظـفـةـ لـلـعـملـ تـوـقـفـ عـلـىـ تـوـقـعـاتـ الفـردـ حـولـ إـمـكـانـيـةـ حـصـولـهـ عـلـىـ عـوـائـدـ نـتـيـجـةـ الـقـيـامـ بـهـذـاـ الـعـمـلـ وـلـذـاـ

فـاـنـ دـافـعـيـةـ المـوـظـفـةـ سـارـةـ قـدـ زـادـتـ نـتـيـجـةـ تـوـقـعـهـاـ لـمـكـافـأـةـ

12. يقبض الموظف ولـيد راتـبهـ أـعـلـىـ مـنـ زـمـلـيـهـ رـغـمـ عـدـمـ وـجـودـ اـخـتـلـافـ بـيـنـهـمـاـ وـلـذـاـ يـحاـولـ
الـمـوـظـفـ وـلـيدـ أـنـ يـزـيدـ مـنـ إـنـتـاجـهـ الـيـوـمـيـ

أ) ما هي النـظـرـيـةـ التي تـقـسـرـ سـلـوكـ المـوـظـفـ وـلـيدـ فيـ الـحـالـةـ السـابـقـةـ ؟ نـظـرـيـةـ العـدـالةـ

ب) ما الـحـاجـةـ التي يـحاـولـ المـوـظـفـ وـلـيدـ تـحـقـيقـهاـ حـسـبـ نـظـرـيـةـ الإنـجاـزـ ؟ الـحـاجـةـ لـلـإنـجاـزـ

13. أـضـافـتـ مـؤـسـسـةـ الـمـشـاعـلـ مـهمـةـ جـدـيـدةـ لـأـمـيـنـ الصـندـوقـ وـهـيـ صـلـاحـيـةـ صـرـفـ الأـمـوـالـ بـمـاـ
يـحـقـ مـصـلـحةـ الـعـمـلـ ،ـ وـبـعـدـ فـتـرـةـ تـأـخـرـ أـمـيـنـ الصـندـوقـ لـثـلـاثـةـ مـرـاتـ وـلـكـنـ الـإـدـارـةـ تـغـضـتـ عـنـ ذـلـكـ

أ) مـاـ أـسـلـوبـ التـحـفـيزـ الـذـيـ اـسـتـخـدـمـتـهـ مـؤـسـسـةـ الـمـشـاعـلـ مـعـ أـمـيـنـ الصـندـوقـ ؟ أـسـلـوبـ توـسيـعـ الـعـمـلـ

ب) مـاـ إـسـترـاتـيـجـيـةـ التي اـسـتـخـدـمـتـهاـ الـإـدـارـةـ حـسـبـ نـظـرـيـةـ التـدـعـيمـ ؟ التـدـعـيمـ السـلـبـيـ

14. أـرـسـلـ مـديـرـ الـإـنـجاـزـ عـبـرـ البرـيدـ الـإـلـيـكـتـرـوـنـيـ لـلـمـديـرـ الـعـامـ تـقـرـيرـاـ بـيـنـ فـيـهـ مـسـتـوىـ الـإنـجاـزـ لـلـشـهـرـ
الـحـالـيـ

أ) حـدـدـ نـوـعـ طـرـيـقـةـ الـإـتـصـالـ فـيـ الـحـالـةـ السـابـقـةـ ؟ الـإـتـصـالـ الـكـاتـابـيـ

ب) حـدـدـ شـكـلـ الـإـتـصـالـ السـابـقـ؟ اـتـصـالـ صـادـعـ جـ

() أـذـكـرـ وـسـيـلـةـ تـكـنـوـلـوـجـيـةـ مـسـتـخـدـمـةـ فـيـ الـحـالـةـ السـابـقـةـ ؟ الـبـرـيدـ الـإـلـيـكـتـرـوـنـيـ

15. اجتمع مدير عام شركة السلام مع موظفيه لمناقشة كثرة الغياب بين العاملين وأثناء تكلم المدير رفع المشرف أحمد يده للتحدث و اقترح وجود نظام خصومات للمناخرين

أ) استنتج من الحالة السابقة طريقة اتصال غير لفظية ؟ رفع المشرف أحمد يده (استئذان)

ب) ما هي طريقة الإتصال التي استخدمت في الحالة السابقة ؟ الإتصال الشفهي

ج) ما هي الاستراتيجية التي اقترحها المشرف أحمد للتعامل مع المناخرين حسب نظرية التدريم

استراتيجية العقاب

16. طلب المدير الجديد لمؤسسة الوفاء هاتفيًا من مسؤول المشتريات استبدال المكتب القديم بمكتب أكبر وأحدث

أ) حدد المرسل والمستقبل و الرسالة و وسيلة الإتصال في الموقف السابق ؟

الرسالة : استبدل المكتب القديم بأخر جديد
المرسل : المدير

المستقبل : مسؤول المشتريات وسيلة الإتصال : الهاتف

ب) حدد شكل الإتصال السابق ؟ اتصال نازل

ج) استنتاج طريقة اتصال غير لفظية من الحالة السابقة ؟ لغة الموضوع أو لغة الاشياء فالمكتب يدل على أهمية مستخدمه

14. قدم المحاسب استقالته من مؤسسة الرياض حينما تم قبوله في وظيفة حكومية براتب أقل ولكن برر ذلك بأن الوظيفة الحكومية تمثل الاستقرار الوظيفي وتتضمن تأمينا صحيا وتقاعدا

أ) ما الحاجة التي يبحث عنها المحاسب حسب نظرية تدرج الحاجات لمسار ؟ الحاجة للأمن

ب) برأيك كيف يمكن لمؤسسة الرياض أن تحافظ على موظفيها مستقبلا ؟ القيام بتأمين الموظفين صحيا و تسجيلهم في الضمان أو برنامج للتقاعد

18. أُعطيت إدارة المصنع الموظف عمر ترقية بعلاوة مالية بعد أن قدم لها حلاً عملياً يساعدها على تخفيض الهدر في الإنتاج تتطلب منه مجهوداً كبيراً في الوصول إليه

أ) ما الحاجة التي تم اشبعها عند الموظف عمر بعد حصوله على الترقية حسب نظرية ماسلو ؟

الحاجة للتقدير

ب) استنتج من الحالة السابقة : حافز مادي ومعنوي : ترقية بعلاوة مالية

ج) ما الحاجة التي كان يبحث عنها الموظف عمر حسب نظرية الإنجاز ؟

الحاجة للإنجاز

إعراب

أ. حسام عواد