



100 جواب في الإدارة

مصطفى بن محمد بن سليم الحراصي



الوزارة
مملكة البحرين

100 جواب في الإدارة

مصطفى بن محمد بن سليم الحراصي

2025



محفوظ جميع الحقوق

عنوان المصنف	100 جواب في الإدارة
اسم المؤلف	مصطفى بن محمد بن سليم الحراصي
اسم الناشر	مكتبة الدراسات العربية للنشر والتوزيع
رقم الإيداع	2024/7954
الترقيم الدولي	978-99992-50-78-8
تاريخ الطبعة	2024م



2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَعَلَّمَكَ اللَّهُ الْكِتَابَ
وَكَأَن فَضْلَ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمٌ

{آية «113» من سورة النساء}



المقدمة

تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهدافها باستغلال مواردها البشرية والمالية الاستخدام الأمثل، ورسم الخطط للوصول إلى غاياتها، كما تدعم تلك الخطط بالسياسات والنظم الإدارية والهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع متطلبات المراحل القادمة لبلوغ المقصد المنشود لديها.

بعد ذلك تقوم الإدارة بتأهيل قيادات قادرة علي توجيه العاملين وتوظيف قدراتهم والمهارات المكتبية لديهم بما من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة، كما أنها تقوم بالمتابعة المستمرة والدائمة لضمان سير الخطة بالشكل المطلوب والوضع الصحيح، فتعزز بذلك ما يتم رصده من إيجابيات وتتفادى السلبيات، وتقوم بالإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر لذلك، فتكفل بذلك تنفيذ الخطط بالسار المرسومة له.

ولأهمية الوظائف الإدارية - التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة - لجميع المنظمات المختلفة، وأثرها في تحقيق أهدافها ونموها، وارتباطها بجميع المستويات - العليا، الوسطى، المباشرة -، تناولنا في هذا الكتاب بعض الجوانب المتعلقة بهذه الوظائف، حيث يتضمن الكتاب الإجابة على مائة سؤال مقسمة على خمسة وعشرين سؤالاً، لكل وظيفة من الوظائف الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وقد راعيت البساطة في الطرح والأسلوب، واختصار الإجابة، فالقصد من الكتاب أن يكون سهلاً يفهمه الجميع علي اختلاف المستويات الوظيفية والفكرية، ولم يتعمق الكتاب للنظريات الإدارية ولم يتناول المسائل بشكل تفصيلي.

01

التخطيط





1: ما هو التخطيط ؟



غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن تفعل، ومن يقوم بالفعل؟، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط سيمكنك لحد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

ويجب مفهوم التخطيط العام عن أربعة أسئلة وهي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
 2. أين نحن من ذلك الهدف؟
 3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟
 4. ماهي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- وقد عرف هنري فويل التخطيط بأنه: التنبؤ للمستقبل والاستعداد له.⁽²⁾

ويتضمن التخطيط وضع أهداف للمنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وتحديد الإجراءات وعمل التنبؤات والموازنات التخطيطية و وضع برامج العمل والجدول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جزء من التخطيط.⁽³⁾



2: ما هو التخطيط الإلكتروني ؟

التخطيط الإلكتروني يعتمد على الحاسب الآلي لتوليد خطط العمليات وتصميمها، لتحقيق الاحتياجات ويعتمد على استخدام نظم المعرفة.

(1) د. بلال خلف السكارنة - التخطيط الاستراتيجي - دار للسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2010 ص28.
(2) اللواء أ. د. أسامة منصور السواح - التخطيط الاستراتيجي وأثره في صياغة الأمن القومي - أكاديمية شرطة دبي معهد العلوم الأمنية والإدارية - 2017م - ص93.
(3) أ. د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات للهيئة للإدارة بيمك - 2012م - ص2.



3: ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟

عرف بأنه العملية التي تتحدد من خلالها الغايات التنظيمية بعيدة الأمد وانتقاء الوسائل (الاستراتيجية والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.⁽¹⁾

4: ما الفرق بين الخطة والتخطيط؟

الخطة هي نتيجة التخطيط وهي تتضمن الأنشطة التي تحقق الأهداف وزمان ومكان تنفيذ كل مشروع. أما التخطيط يركز على الأهداف المراد تحقيقها والوسائل المناسبة للوصول إليها.

5: ما أهمية التخطيط ؟

- أ. تحديد الأهداف.
- ب. تحديد الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
- ج. حصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط.
- د. حصر الموارد المتاحة للوحدة الإنتاجية.



- هـ. وضع البرامج التي تحقق توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة بحيث تحقق أحسن استغلال لهذه الموارد عن طريق تحقيق أكبر ربح أو أقل تكلفة من هذا الاستخدام.⁽²⁾

(1) أ. د. نعمة عباس خضير الخفاجي - الإدارة الاستراتيجية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - 2010 - ص 36.
(2) أ. د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات للهيئة للإدارة بيمك - 2012 م - ص 8.



6: ما خصائص التخطيط ؟

أ. المرونة:

ولأن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل كان يجب أن يكون مرناً قابلاً للتعديل لمواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية.

ب. الشمولية:

يشمل التخطيط جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة بالهدف.

ج. الواقعية:

أي غير مبالغ فيه.

د. الوضوح:

يجب أن تكون أهداف الخطة واضحة يفهمها الجميع.

هـ. البساطة:

أي تكون الخطة سهلة غير معقدة.

و. الاستمرارية:

فالخطة لا يرتبط تنفيذها على الأشخاص فيجب أن تنفذ وتستكمل مراحلها.



7: ما عناصر الخطة ؟

أ. الأهداف:

وهي النتائج التي ينبغي الوصول إليها.

ب. التنبؤ:

تلمس أحوال المستقبل من خلال صورة تعد في الحاضر.

ج. السياسات:

المبادئ والمفاهيم الموضوعية لتوجيه سلوك العاملين.

د. الوسائل والأدوات:

وهي الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز الخطة.

هـ. الإجراءات:

الخطوات التنفيذية للأعمال من البداية إلى النهاية.

و. البرامج الزمنية:

جدول العمليات والإجراءات.⁽¹⁾



(1) د. ربحي أحمد عطايا - القيادة بين العلم والممارسة - دار العصماء - 2021 م - ص 241.

8: ما سمات الأهداف الجيدة ؟

أ. مشروعية الهدف:

وهو مدى توافقه مع الأعراف والقوانين السائدة في المجتمع.

ب. الواقعية والموضوعية:

وتعني أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس مستحيلاً.

ج. الوضوح :

أي لا يختلف على فهمه أحد فيساعد على توحيد جهود الجميع لتنفيذ الأهداف.

د. القابلية للقياس:

أي يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها وهل هناك انحرافات في الأداء. (1)

9: ما المهارات الواجب توافرها في القائم بعملية التخطيط ؟

أ. مهارة التحليل.

ب. مهارة حل المشكلات.

ج. مهارة التنبؤ بالنتائج.

د. مهارة القيادة.

هـ. مهارة التفاوض. (2)



10: ما هي عوامل نجاح التخطيط؟

أ. دعم القيادة العليا المستمر للخطة وعملها على تذليل العقبات التي تواجه العاملين.

ب. مشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط بحيث تكون مساهمة كل منهم

وفق مستواه الإداري.

ج. وجود خطة متابعة دقيقة يتم فيها متابعة التنفيذ حسب جداول زمنية محددة.

د. التحفيز المستمر للعاملين، والاحتفال بالنجاحات وإن كانت بسيطة، وربط

الحوافز بالإنجاز وتحقيق الأهداف.

هـ. الثقة بتحقيق أهداف الخطة جميعها. (3)

(1) د. أحمد طاهر أحمد - التخطيط الاستراتيجي للاستدامة - 2017م - ص 17.
 (2) د. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجذائل - الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع - مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك - 2012م - ص 20.
 (3) د ماجد بن ابراهيم الأحمد - التخطيط التنفيذي - دار وجوه للنشر والتوزيع - 2017م - ص 25.



11: ما هي معوقات التخطيط ؟

- أ. عدم الدقة في البيانات والمعلومات، وبالتالي صعوبة وضع تقديرات دقيقة.
- ب. جمود الإجراءات والسياسات.
- ج. التغيرات السريعة المتلاحقة و المفاجئة.
- د. العجز في الإمكانيات البشرية أو الفنية.⁽¹⁾

12: ما المقصود بسيادة التخطيط؟

- ↔ التخطيط هو أساس التنظيم (الهيكل واللوائح توضع لتحقيق الأهداف النابعة من التخطيط.
- ↔ والتخطيط هو أساس التوجيه (حيث أن القيادة هي أساس التوجيه، والقيادة هي تحريك الناس نحو الأهداف).
- ↔ والتخطيط هو أساس الرقابة (حيث أن الرقابة هي التأكد من أن المعايير المحددة بالأهداف تم تحقيقها فعلاً).⁽²⁾

13: ما علاقة التخطيط بالتنظيم ؟

- ↔ يساعد التخطيط على وجود إطار عمل موحد، إذ تتكون كل منظمة من عدة إدارات، وعادة ما توجد أهداف وقيم خاصة بكل إدارة من هذه الإدارات، الأمر الذي يؤدي إلى قيام كل إدارة بتكوين خططها الاستراتيجية الخاصة بها لهذا قد تتعارض هذه الخطط مع بعضها البعض.⁽³⁾

14: ما هي مستويات التخطيط ؟

هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي كالتالي:

أ. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسة التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، وفي هذى المستوى تحدد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية، وهو من اختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة لها.

(1) د. سامح عبدالطلب عامر - التطوير التنظيمي - دار الفكر ناشرون وموزعون - 2010م - ص 74.

(2) د. طارق محمد السويدي - كيف تكتب خطة استراتيجية - الإبداع الخليجي - 1425هـ - ص 21.

(3) أ. د. محمد الفاتح محمود بشير للغري - التخطيط الإداري - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - 2020م - ص 14.

ب. مستوى التخطيط التشغيلي:

هذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول للأهداف، وهذا المستوى من اختصاص الإدارة الوسطى.

ج. مستوى التخطيط التكتيكي:

يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وهو من اختصاص الإدارة الإشرافية. (1)

15: كيف يساعد التخطيط على تحسين الفرص ؟

- ↔ يمكنك تحسين حظك وتقليل المخاطر التي تواجهك وتعزيز فرص نجاحك عبر فهم التداخلات التي تقع بين الصدفة الخارجية والاستجابة الداخلية.
- ↔ فكلما زادت معرفتك بماذا تريد فعلاً، وكنت مستعداً على أكمل وجه، كان وضعك أفضل عندما تطل الصدفة، وستكون فرصك أكثر، ويساعدك التخطيط في المحافظة على مستوى عالي من الاستعداد، فبواسطته يمكنك التعرف على دلائل الحظ ويمكن استغلال الفرص. (2)

16: ما هي مراحل إدارة الاستراتيجية ؟

أ. المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية، وتشمل:

- 👉 تحديد الرؤية
- 👉 تحديد الرسالة.
- 👉 دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- 👉 دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- 👉 تحديد البدائل الاستراتيجية.
- 👉 اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.

ب. المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية، وتشمل :

- 👉 وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- 👉 تخصيص الموارد.
- 👉 بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- 👉 إعداد القوى البشرية.
- 👉 تنمية القيادات الإدارية.

(1) د. خالد محمد بن حمدان - الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - دار البازوري العلمية - 2010 - ص 40.
(2) د. جميس آر. شيرمان - التخطيط أول خطوات النجاح أسرار التخطيط الأكثر إنتاجية - مؤسسة الريان - 2010 م - ص 72.



ج. المرحلة الثالثة: مراجعة وتقويم الاستراتيجية، وتشمل:

مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

قياس الأداء بمراجعة النتائج.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁽¹⁾

17: ما المقصود بالرؤية والرسالة ؟

الرؤية هي تصورات لما نطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، أي تحديد أين تتجه المنظمة، فالرؤية تركز على حالة وأهداف مستقبلية.

أما الرسالة فهي توصف هدف وجود المنظمة وغايتها، لذا فهي تلفت انتباههم نحو أهداف المنظمة، والبعض يعتبر الرسالة الطريق المؤدي إلى الرؤية.

18: ما المقصود بخطة المخرجات ؟

إن خطة المخرجات هي وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز من قبل الإدارات المسؤولة في المنظمة لكي تحقق الأهداف الاستراتيجية للرسومة بكل نجاح.

والخطة تبقى في إطارها العام وثيقة تحتاج للتفعيل على أرض الواقع، وتساعد خطة المخرجات على تخصيص الموارد البشرية والمادية والوقت والتقنية المساندة، كما تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسة ، وتحديد مسؤوليات التنفيذ.⁽²⁾



(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح الغري - الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - مجموعة النيل الدولية - 2020م - ص 6.

(2) د. محمد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي للبي على النتائج - مطبعة الريان - 2014م - ص 293.

19: ما هي مكونات خطة المخرجات ؟

أ. الآليات:

ما يجب إنجازه.

ب. الإجراءات:

الخطوات التي يجب أن تتبع.

ج. فترة التنفيذ:

الجدول الزمني لكل خطوة.

د. مسؤولية التنفيذ:

من الذي سيتولى التنفيذ.

هـ. التكلفة:

ماهي المستلزمات المطلوبة.



20: ما هو التحليل الرباعي SWOT ؟

↔ إن تحليل (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها.

↔ أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية.⁽¹⁾

21: ما المقصود بالخطر ؟

↔ الخطر هو حدث أو حالة مستقبلية غير مؤكدة ينتج عند حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على أهداف المشروع.

22: ما المقصود بإدارة المخاطر ؟

↔ إدارة المخاطر هي عملية الاستجابة لهذا الخطر وتساعد المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه من خلال الاستفادة من الفرص وتعزيزها وقبولها أو مشاركتها مع الآخرين أو مواجهة التحديات بتجنبها أو التقليل منها أو قبلوها أو نقلها.

(1) د.عبدالستار حسين يوسف -تقدير للمخاطر في ظل تحليل (SWAT) في المؤسسات الصناعية- جامعة الزيتونة الاردنية-2007م- ص1.



23: ما هي خطوات إدارة المخاطر ؟

- أ. **تعريف المخاطر:** وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر.
- ب. **تحليل المخاطر:** ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- ج. **تقييم المخاطر:** وبها يتم تحديد **عنصري الخطر:**
 - ل. الآثار التي يحدثها كل خطر.
 - ل. احتمال حدوث كل خطر.
- د. **التحكم في المخاطر:** وبه يتم تحديد أي الطرق التي تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره.
- هـ. **المراقبة والمتابعة الدورية:** وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.⁽¹⁾

24: ما طرق تقليل المخاطر؟

- أ. **تجنب المخاطر:** عن طريق إيقاف نشاط معين.
- ب. **تحويل المخاطر:** تحويل المخاطر إلى مكان آخر عن طريق التأمين على سبيل المثال.
- ج. **تخفيف المخاطر:** وضع ضوابط للتقليل من الأحداث التي قد تحدث.

25: من المعني بمتابعة التخطيط ؟

- ↪ يجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقويم مستمرين، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقييم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل النجاح.
- ↪ ومن المفترض بحسب الأصل إسناد عمليات المتابعة والتقييم للجهاز الفني القائم بعملية التخطيط فهو الأقدر من غيره على تحليل وتقييم مدى التطابق بين الجانبين النظري والعملي للخطة، ومن ثم اتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيحية أو التعديلية فيها عند ظهور أي اختلاف أو انحراف عن مسارها للمفترض نحو تحقيق أهدافها، وذلك بعد إعداد التقارير المتعلقة بها واعتمادها من السلطة المختصة بذلك والتي سبق وأن قامت بإقرار الخطة وإعلانها إلى المشتركين أو المسؤولين عن تنفيذها.⁽²⁾

(1) أ. د. عاكف عبد النعم - تقييم وإدارة المخاطر - مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة - 2008 - ص 6.
 (2) د. مصطفى محمود عفيفي - مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - كلية الشرطة دبي - 1990 - ص 158

02

التنظيم





26: ما هو التنظيم ؟

↪ التنظيم يعني تحديد الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطات والمسئوليات و العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة بقصد العمل على تحقيق أهدافها، ومن ثم يتضمن التنظيم بناء الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف وتنمية الهيئة الإدارية.⁽¹⁾

27: ما هو الهدف من التنظيم ؟

↪ للتنظيم هدفه العام المشترك وهو توحيد أو تنسيق كافة الجهود في المنظمة للعبء من أجل تحقيقه، كما وأنه يتفرع عن ذلك الهدف العام العديد من الأهداف الجزئية للوزعة مسئولية إنجازها على كافة الوظائف والوحدات للكونة للتنظيم بصورة تتناسب وسلطات كل منها ومدى ما تستحوذ عليه من مقررات أو احتياجات أو إمكانات مادية أو بشرية.⁽²⁾

28: ما أهمية التنظيم ؟

أ. التنسيق والتعاون:

من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتنقيتها والمحافظة عليها.

ب. تبسيط الإجراءات:

إن التنظيم الجيد هو الذي يهدف في المقام الأول إلى تحقيق قدر كبير من المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف بطريقة تلقائية.

ج. تنمية الفاعلية الفردية:

فمن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف للملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.

د. سهولة القيادة:

إن من أهداف التنظيم أيضاً هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.⁽³⁾

(1) أ. د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات للهيئة للإدارة بيمك - 2012م - ص2.

(2) د. مصطفى محمود عفيفي - مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - كلية الشرطة دبي - 1990م - ص245.

(3) سالم مفتاح بن نجمة - التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات - مجلة كلية الآداب جامعة بنها - 2011م - ص885.

29: ما هي عناصر التنظيم ؟

هناك عناصر رئيسة لابد من توافرها في التنظيم وهي :

- أ. وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- ب. وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
- ج. اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.⁽¹⁾

30: ماهي مبادئ التنظيم ؟

أ. مبدأ وحدة الهدف:

لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه من خلال وحداتها الإدارية التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة من خلال أهدافها الفرعية فإذا لم يكن هناك هدف فلا حاجة للتنظيم.

ب. مبدأ تقسيم العمل:

وهو تقسيم العمل بين الأفراد، بحيث يكون كل فرد مسؤول عن جزء منه، ومفاد ذلك التخصص وزيادة الإنتاجية والإتقان.

ج. مبدأ الوظيفة:

يكون التنظيم على أساس الوظيفة وليس الموظفين، فالوظيفة ثابتة رغم تغير الموظفين، فمن يشغل الوظيفة يمارس واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.

د. مبدأ وحدة الرئاسة:

وهو حصر المسؤولية وسلطة الأمر في رئيس واحد في كل مستوى إداري والهدف من ذلك تحديد المسؤولية وتجنب الازدواجية في إصدار الأوامر والفوضى وإرباك الموظفين.

هـ. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

ويعني ذلك أن يكون هناك توازن بين السلطة والصلاحيات المخولة للموظف والمسؤولية للمقابلة على عاتقه.

(1) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار للسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2012م - ص 124.



و. مبدأ نطاق الإشراف:

وهو ضمان الإشراف والرقابة على الرؤوسين وإدارتهم، ويكون ذلك من خلال تناسب عدد الرؤساء للمشرفين مع عدد الرؤوسين.

ز. مبدأ خط السلطة:

ويقوم هذا المبدأ على الاتصال بين الرئيس و الرؤوس، فكلما قصر خط الاتصال زادت الفعالية وأدى ذلك لسرعة الإنجاز.

ح. مبدأ المرونة:

أن يكون التنظيم قابل للتعديل لكي يواجه للتغيرات والمستجدات.

ط. مبدأ الانسجام:

أي أن يكون هناك توافق و انسجام بين التقسيمات الإدارية في المنظمة.

31: ما هو الهيكل التنظيمي ؟

يُوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام و العلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكثفوا جهودهم تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.⁽¹⁾، كما أن الهيكل التنظيمي هو الإطار العام للمنظمة وتقسيماتها.

32: ما هي أشكال التنظيم ؟

أ. التنظيم العمودي:

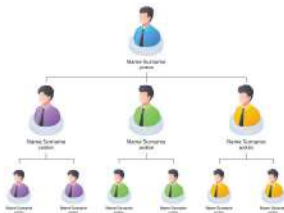
شكل هرمي من الرئيس - رؤساء الأقسام - المشرفين.

ب. التنظيم الاستشاري:

الاسترشاد بأفراد متخصصين ذو خبرة دون وضعهم في مناصب دنيا لا تليق بهم (كمستشارين).

ج. التنظيم الوظيفي:

أي التقسيم على أساس وظيفة كإدارة الإنتاج، إدارة التمويل، إدارة المبيعات وغيرها.



(1) أ. د. سيد محمد جاد الرب - التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي - دار الفجر للنشر والتوزيع - 2016م - ص 209.

د. التنظيم عن طريق اللجان:

أي تكوين مجموعة من الأفراد حتى لو بشكل مؤقت يتولون بشكل جماعي مسؤولية مشتركة لهدف محدد.

ه. نمط إدارة المشاريع:

هو تنظيم مؤقت لإنجاز مهمة محددة وبانتهائها ينتهي النظام القائم (المشروع).⁽¹⁾

33: ما هي العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع التنظيم؟

أ. حجم التنظيم:

عدد العاملين - نطاق تقديم الخدمة...الخ.

ب. نوع الخدمة:

نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة.

ج. الكادر البشري:

يتم تحديد الموظفين حسب الأعمال أو الخدمات.

د. الامكانيات المادية:

تراعى الإمكانيات المادية للمنظمة ومدى الحاجة الفعلية لها.

ه. النطاق الجغرافي :

يتأثر التنظيم بالنطاق الجغرافي، فهل يشمل إقليم الدولة أو جزء منه، لأنه تكون له فروع، وما يترتب عليه من المركزية واللامركزية.

و. بيئة المجتمع:

يكون التنظيم يتواءم مع البيئة والمجتمع، من حيث التضاريس وطبيعة السكان.

(1) د. سامح عبدالطلب عامر - التطوير التنظيمي - دار الفكر ناشرون و موزعون - 2010م - ص 75.



34: ما هي أسس جميع الوظائف في بناء الهياكل التنظيمية ؟

- أ. التجميع على أساس التخصص النوعي أو الوظيفي.
- ب. التجميع على أساس أنواع المنتج (السلع أو الخدمات).
- ج. التجميع على أساس موقع العمل (التوزيع الجغرافي أو الإقليمي).
- د. التجميع على أساس وقت العمل (الورديات).
- هـ. التجميع على أساس تكامل عمليات أو مراحل معينة.
- و. التجميع على أساس الزبائن (العملاء).

35: ما هي عناصر الخريطة التنظيمية ؟

عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لابد من مراعاة العناصر التالية:

- أ. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة.
- ب. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.
- ج. يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل أو مربع).
- د. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق.
- هـ. خطوط السلطة تكون متصلة و مستقيمة.
- و. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو الألقاب (مدير الإنتاج مثلاً).
- ز. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة (عمودي، أفقي، دائري).⁽¹⁾

36: ما هو أفضل بناء تنظيمي ؟

↔ البيان التنظيمي لأية منظمة إدارية لابد وأن يكون ملائماً لأهدافها وطبيعة نشاطها، ولهذا فلا يوجد نظام أمثل، البيان التنظيمي يكون فعالاً لكل المنظمات في كل الأوقات. فالبيان التنظيمي للمنظمات التي تستخدم وسائل بسيطة من التكنولوجيا قد لا يكون ملائماً للمنظمات التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة، وهكذا. ولهذا فإن اختلاف الهدف أو طبيعة النشاط أو الظروف للحيلة بالمنظمة سوف يؤدي إلى اختلاف البيان التنظيمي.⁽²⁾

(1) محمود عبدالفتاح رضوان - مهارات إعداد الهياكل التنظيمية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2014م - ص 33.
(2) د. محمد بدران - أسس الإصلاح الإداري - دار النهضة العربية - 1985م - ص 34.

37: ما هي معايير الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي ؟

- أ. قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة العملية المذكورة في اللائحة أو القانون عند إنشائها والتي تحدد الأعمال الرئيسة والأنشطة الهامة في المنظمة؛ بحيث تظهر هذه الأعمال والأنشطة في شكل أقسام رئيسة في الهيكل التنظيمي.
- ب. التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم بحيث يوجد منطق في تجميع الوحدات مع بعضها تحت مظلة واحدة، أي أن هناك أساس لهذا التجميع مثل التكامل أو التابع في زمن الأداء.
- ج. سهولة العمل حيث يشير هذا المعيار إلى ضرورة مراعاة سهولة وسرعة إنجاز الأعمال من خلال الربط الصحيح للأقسام بالإدارات بشكل يضمن السهولة والسرعة في الأداء.
- د. الرقابة والانضباط؛ حيث يشير هذا المعيار إلى أن التوزيع السليم للأقسام والوحدات يضمن رقابة جيدة. ⁽¹⁾

38: ماهي الآثار السلبية التي قد تنشأ من تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم؟

- أ. التنازع في الاختصاص وتضارب الأهداف.
- ب. البطء في اتخاذ القرارات بسبب عدم وجود تنسيق بين الوحدات.
- ج. ازدياد النفقات و المصروفات.

39: ما هو الدليل التنظيمي ؟

↔ الدليل التنظيمي هو وثيقة هامة من وثائق المنظمة، يرجع إليه الموظفون، وأصحاب العلاقة من الموظفين، لأجل التعرف على التنظيم الإداري للمنظمة، وعند حدوث اختلاف أو غموض، في مهام الإدارات والأقسام والوظائف الرئيسة في المنظمة.

(1) د. مصطفى كافي - التطوير والحكومة الإلكترونية - الورق للنشر والتوزيع - الدار الجزائرية - 2022 م - ص 15.



ويحتوي الدليل التنظيمي على الآتي :

- أ. مقدمة.
- ب. لمحة تاريخية عن المنشأة وتطورها.
- ج. المهام الرئيسة للمنظمة (الأنشطة الأساسية لها).
- د. التقسيمات الأساسية والفرعية للمنظمة، وأهداف ومهام كل تقسيم منها، وموقعها الجغرافي.
- هـ. الوظائف الرئاسية والتقسيمات الرئيسة والفرعية للمنظمة (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) مع ذكر وصف كامل لكل وظيفة، حيث يتضمن المهام الرئيسة للوظيفة، والعلاقات الوظيفية لها، حيث تبين الجهة المسؤولة أمامها (الارتباط الأعلى)، والجهات التي تشرف عليها (الوحدات والوظائف المرتبطة بها).
- و. الخريطة التنظيمية الرئيسة للمنظمة (تبين الوحدات الإدارية الرئيسة في المنظمة).
- ز. خرائط تنظيمية فرعية للوحدات الإدارية الرئيسة في المنظمة.⁽¹⁾



(1) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار للسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2016 م - ص 374.

40: ما المقصود بدورة حياة المنظمة ؟

↔ لا يمكن للمنظمة أن تبقى في هيكل تنظيمي وتصميم واحد طيلة دورة حياتها مختلفة المراحل.

↔ إن دورة حياة المنظمة تمثل تطور مرحلي للمنظمة عبر الزمن في مختلف مراحل نموها، والمرحلة الأولى هي مرحلة الولادة وهي إيجاد وتأسيس المنظمة، والثانية هي مرحلة النمو والشباب وهي مرحلة تشهد نمو سريع للمنظمة، والمرحلة الثالثة فهي، مرحلة منتصف العمر وبها تصبح المنظمة كبيرة الحجم وناجحة في ميدان عملها، وأخيراً فإن مرحلة النضوج هي المرحلة الأخيرة حيث يستقر حجم المنظمة عند مستوى معين.

↔ في المرحلة الأولى يقوم المؤسسون بإدارة المنظمة وهي صغيرة وذات هيكل بسيط ودور المؤسسين يعتبر فاعلاً في مسيرتها، أما في مرحلة الشباب والنمو فإن إدارة المنظمة تتوسع وتنتشر جغرافياً وتحصل ضغوط على الهيكل التنظيمي لتغيير أبعاده، وفي مرحلة منتصف العمر فإنها تصبح أكبر حجماً وتتعدد أكثر وتزداد الحاجة لهيكل رسمي حيث تظهر مستويات إدارية جديدة في المنظمة بحيث يصعب على المؤسسين السيطرة على كل الأمور، والمرحلة الأخيرة تشهد هيكلًا ميكانيكياً بيروقراطياً باحثاً عن الكفاءة من خلال ترشيد استخدام الموارد.⁽¹⁾

41: ما هي مراحل تجميع الأنشطة الإدارية ؟



أ. إنشاء الوظائف.

ب. توصيف الوظائف.

ج. ترتيب الوظائف.

42: ما أهمية إنشاء الوظائف في التنظيم ؟

↔ تعد الوظيفة الخلية الأولى في الهيكل التنظيمي، لما تتضمنه من واجبات واختصاصات و مسؤوليات، وهي تأتي قبل الموظف، فهي مستقلة عنه، فقد تكون شاغرة أو مشغولة، فهي باقية حتى لو كانت شاغرة بسبب فصل أو استقالة أو تقاعد الموظف.

↔ ويشغلها الموظف بعد توفر شروطها واجتيازه لمتطلباتها، ويجب مراعاة الجوانب المالية المرتبة على إنشاء الوظائف.

(1) د. صالح مهدي محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع - 2008م - ص 407.



43: ما المقصود بتوصيف الوظائف ؟

↪ يقصد بهذه المرحلة إجراء وصف وتحليل دقيق لاختصاصات كل وظيفة وأوجه النشاطات التي تشتمل عليها، وذلك بما يبرز خصائصها، ويميزها عن غيرها من الوظائف؛ ويتكون الوصف المطلوب للوظيفة من عدة عناصر أهمها: اسم الوظيفة والذي يجب أن تكون مشتقة من طبيعة العمل الذي تتضمنه الوظيفة، وأن يكون مختصراً ومنسجماً مع بقية الأسماء الوظيفية ومضمون العمل ذاته أو الواجبات الأساسية والثانوية لكل وظيفة وحدود المسؤوليات المناطة بها وبيان المعارف والقدرات والمهارات وكذلك المؤهلات الدراسية والخبرات اللازمة لشغلها.⁽¹⁾

44: ما هي عوامل ترتيب الوظائف ؟

- طبيعة الوظيفة والجهد البدني أو العقلي الذي تتطلبه.
- درجة الإشراف الذي تخضع له وإشرافها على غيرها من الوظائف.
- التدريب والتأهيل الذي تتطلبه.
- الخبرات والقدرات المطلوبة.
- الظروف الأخرى التي لا دخل للموظف بها كالحرارة والضوضاء وغيرها.

45: ما خصائص الوظائف الإدارية ؟



- العمومية :**
أي لابد على الموظف أن يقوم بواجبه في المنظمة.
- الشمولية:**
أي أنها تشمل جميع الأعمال في المنظمة.
- التكاملية:**
تتكامل الوظائف الإدارية فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.
- الاستمرارية:**
كل الوظائف بالمنظمة تستمر في عملها.

(1) د. رمضان محمد بطيخ - أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - 2016م - ص310.

46: ما هي طرق تبسيط الإجراءات ؟

- أ. حذف الإجراءات الغير ضرورية.
- ب. دمج إجراء في آخر.
- ج. استبدال إجراء بأبسط منه. (1)



47: ما المقصود بالاستقرار في العمل؟

↪ الاستقرار في العمل يشمل عدم إجراء أي تعديلات متلاحقة وتغييرات سريعة في شكل التنظيم، من إلغاء، واستحداث ودمج للوحدات الإدارية، ومن ناحية أخرى يعني الاستقرار الوظيفي عدم وجود حركة تعيينات واستقالات سريعة ومتلاحقة. (2)

48: ما هي أهم أنظمة الموارد البشرية ؟

- أ. فلسفة إدارة الموارد البشرية:
تصنف القيم والمبادئ والرؤى في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ب. استراتيجيات الموارد البشرية:
وتعرف بالتوجهات المخططة المقصود فيها إدارة العاملين.
- ج. سياسات الموارد البشرية:
مجموعة اللوائح والتعليمات الرشيدة التي توضح كيفية تطبيق وتنفيذ القيم والمبادئ والاستراتيجيات.
- د. عمليات الموارد البشرية:
الإجراءات والأساليب والسبل التشغيلية.
- هـ. ممارسات الموارد:
تشمل المفاهيم والنظم و التطبيقات.
- و. برامج الموارد البشرية:



تساعد في تطبيق استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية. (3)

(1) د. أحمد طاهر أحمد - التخطيط الاستراتيجي للاستخدام - 2017م - ص21.
(2) أ. د. محمد الفاتح الغري - أصول الإدارة والتنظيم - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - 2018م - ص31.
(3) أ. د. سعيد علي العتري - إبداعات الأعمال - الأوراق للنشر والتوزيع - 2014م - ص328.



49: ما هو التنظيم الإلكتروني؟ وما هي إسهاماته في الإدارة؟

⇨ يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة مكملية لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وقادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- أ. التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ب. التشبيك الواسع بين مختلف العاملين عن طريق الشبكة الداخلية يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- ج. تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل ينعكس على المؤسسة، منها استخدام التقنية عن بعد.⁽¹⁾

50: ما هي المحصلة النهائية للتنظيم؟

⇨ المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة هي أن كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.



(1) ساسي مريم - الإدارة الإلكترونية - جامعة أكلي محمد أولحاج كلية الحقوق - 2016م - ص 24.

03

القيادة





51: ما هو التوجيه أو القيادة؟

تعرف القيادة على إنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.⁽¹⁾

ويعتبر التوجيه من الأنشطة الأساسية في العملية الإدارية؛ نظراً لأنه يختص بالقوى العاملة التي تمثل أهم موارد المنظمة، وإرشادها وتوظيف طاقتها وقدراتها ومهاراتها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

«وهناك فرق بين التوجيه والإشراف، فالتوجيه هو تحديد الرئيس لما يجب عمله من جانب مرؤوسيه، بأن يوضح لهم ماذا يجب عمله، ومتى يتم أدائه وكيف يتم ذلك الأداء، ويمارس التوجيه عن طريق إصدار الأوامر. أما الإشراف فهو التعرف على مدى تنفيذ المرؤوسين للتوجيهات المقدمة إليهم»⁽²⁾

52: ما أهمية التوجيه ؟

التوجيه محور أساسي في العملية الإدارية، لأنه مرتبط بإدارة العنصر البشري، والذي هو قطب الرحى في المنظمة وأساس نجاحها وبقائها، فبدون التوجيه لا يمكن تحقيق الأهداف، فالقائد هو من يحفز الأفراد ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف، كما أن الأنشطة الإدارية الأخرى _التخطيط، التنظيم، الرقابة_ تفقد فاعليتها فالتوجيه لصيق بها بغض النظر عن الموقع الذي يشغله القائد من تلك الجماعة، فهي مفتاح الإدارة وقلبها النابض.

53: ماهي عناصر القيادة؟



- أ. القدرة على التوجيه.
- ب. وجود مجموعة من الأشخاص.
- ج. التناسق والجماعية والانسجام.
- د. تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

(1) إبراهيم عيسى للصي - القيادة والقائد الإداري - المؤسسة العربية للعلوم والثقافة - 2015م - ص 21.
(2) د. إبراهيم عبدالعزيز شيجا - أصول الإدارة العامة - منشأة المعارف - 2001م - ص 417.

54: ما هي واجبات القائد؟

- أ. القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والتصرف على قدر المسؤولية.
- ب. فهم العوامل البيئية - السياسية، الاجتماعية، - المحيطة وتأثيرها على العمل.
- ج. إحداث التغيير والتطوير والتطلع إلى الأمام والتحسين المستمر.
- د. شرح الأهداف للمرؤوسين وتحديد دور كل منهم لتحقيق هذه الأهداف.
- هـ. تحفيز وترغيب المرؤوسين للقيام بواجباتهم.
- و. تشخيص المشكلات وتحليلها ومواجهتها وحلها.

55: هل للقائد صفات معينة ؟

➡ هذه مسألة جدلية اختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم وحتى الآن، فهناك من قال: أن هناك صفات محددة يجب أن تتوفر في القائد، وآخر من قال أن أفراد خواص للقائد أمر غير صحيح، وأن القادة يختلفون في سماتهم وصفاتهم، ودلوا على ذلك أن هناك من القادة من تجده هادئاً رصيناً، وآخر ثوري شديد، وهناك الفصيح البليغ، وتجده القائد الصامت الذي يتخذ القرارات الحاسمة في صمت كما تجده القائد المبتسم الذي يتمتع بكاريزما اجتماعية وآخر أجنبياً نجاداً للتهجم الصارم.⁽¹⁾

➡ ونحن نرى أن هناك بعض الصفات ممكن أن تجتمع في كل القادة وهي على سبيل المثال لا الحصر:

أ. الطموح :

لديه رغبة في النمو والتطور وتحقيق الأفضل.

ب. ملهم :

يكون ملهم لأعضاء الفريق.

ج. الحكمة :

قادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

د. المسؤولية :

الاحساس بالمسؤولية للملقة على عاتقه.



(1) نجلاء قاسم - سحر القيادة - سما للنشر والتوزيع - 2013 م - ص 17.



ه. التعاطف:

تعاطف القائد مع الرؤوسين يخلق بيئة عمل مثالية للإنتاج لكن دون مبالغة في ذلك.

و. محفز:

أن يكون القائد داعم ومحفز لأعضاء الفريق.

ز. التواضع:

ولا يعني هنا أن يقلل القائد من نفسه ولكن الموظفين عندما يتعاملون مع قائد متواضع يقدمون أفضل ما لديهم.

56: ما هي أهم مهارات القيادة الإدارية ؟

أ. المهارة الفنية:

وهي مقدرة القائد على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية لإنجاز العمل.

ب. المهارة الإنسانية:

يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدراتهم على الإنتاج والعطاء.

ج. المهارة التنظيمية:

وهي فهم القائد لأهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات.

د. المهارة الفكرية:

وهي القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وتقبل أفكار الآخرين وأفكار تطوير المنظمة.⁽¹⁾



(1) محمد هاني محمد - السلوك التنظيمي الحديث - دار للعز للنشر والتوزيع - 2015م - ص 208.



57: ما هي مصادر قوة تأثير القائد ؟

أ. القوة المشروعة:

وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

ب. قوة الخبرة:

وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته.

ج. قوة المكافأة:

وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.

د. قوة الإكراه/العقاب:

وتستند إلى إدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.

ه. قوة الإقضاء والإعجاب:

وتستند إلى تمثل للرؤوس بشخصية الرئيس واعجابه به. (1)

58: ما العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية ؟

كما هو معلوم أن القيادة هي علاقة تبادل واتصال بين الرئيس والرؤوس وهذه العلاقة تتأثر بالإيجاب والسلب بعدة عوامل منها:

أ. صفات وشخصية الرؤوسين: هذه الصفات قد تكون جسمية أو نفسية أو سلوكية.

ب. أهداف المنظمة.

ج. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام والحوافز.

د. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، سواء بيئتها الداخلية أو الخارجية. (2)



(1) د. حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة - دار الحامد للنشر والتوزيع - 2006 - ص 218.
(2) د زياد حمد القطاونة - أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة - دار الأكاديميون للنشر والتوزيع - 2017 م - ص 88.



59: ما هي أسباب ضعف القيادة؟

- أ. **عدم توفر المعلومات:** عدم البحث عن المعلومة وضعف توظيف المتوفر منها لتطوير العمل.
- ب. **التقليد الأعمى:** وهو التأثير بأعمال وبرامج الآخرين دون الإتيان بالجديد.
- ج. **ضعف تحمل المسؤولية:** بالتهرب منها والخوف من الوقوع في الخطأ.
- د. **ضعف التدريب:** بحيث لا يواكب التطور ولا يلي الحاجات الفعلية للمنظمة.
- هـ. **الروتين:** البعض يؤدي أعماله بشكل روتيني دون إدراك لأهميته لهذا لا يتطور.
- و. **مقاومة التغيير:** يكون من بعض العاملين بسبب عدم ثقتهم في أنفسهم أو ضعف قدراتهم أو تأثير مصالحهم مع هذا التغيير.
- ز. **ضعف الدعم المالي:** يؤدي إلى عدم التميز عن المنظمات الأخرى.

60: ما أهمية معرفة القائد لأهداف المنظمة ؟

- ↔ إن الإدارة تركز على النشاطات والمجهودات التي تحقق لها أهدافها، لهذا يجب على القائد أن يركز على تلك الأهداف دون التركيز على الوسائل والإجراءات فقط.
- ↔ «نجاح ذلك يعتمد على قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف، وتحليل الإمكانيات الموجودة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة»⁽¹⁾

61: ما ضرورة اطلاع القائد على القواعد القانونية المنظمة للعمل؟

- ↔ إذا كان موضوع التنظيم الإداري يهتم بالإدارة العامة من حيث دراستها دراسة ساكنة، فإن موضوع النشاط الإداري إنما ينصب على القواعد القانونية التي تحكم وتسري على الإدارة العامة وهي في حالة حركة بمقتضى أداء وظائفها ومهامها.⁽²⁾
- ↔ إذ ينبغي على القائد أن يدرك العلاقة بين القانون والإدارة، وأن عمله قائم على القواعد القانونية.

(1) أ. د. نواف كنعان - القيادة الإدارية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - 2009م - ص 419.
(2) محمد الصغير بعلي - القانون الإداري - دار العلوم للنشر والتوزيع - 2002م - ص 8.

62: من هو القائد الملهم ؟

↪ القائد الملهم هو من يؤثر على سلوكيات الرؤوسين، ويغرس فيهم الثقة والفخر بأنفسهم، ويساعدهم على تطوير أنفسهم من خلال التدريب واستخدام الأفكار الجديدة.

63: ما أهمية إدارة القائد لحالته المزاجية ؟

↪ عليك كقائد ترك مشاكلك خارج العمل، وتفصل حياتك الشخصية وتمنعها من التأثير على تأديتك العمل، فلا تجعل الآخرين ضحية لمشاكل الخاصة، فهم يدركون تماماً الحالة المزاجية التي تكون عليها.

64: كيف يبني الرئيس الثقة في الرؤوسين ؟

↪ يجب على الرئيس بناء الثقة في الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق النجاحات وتكليفهم بمهام بسيطة في البداية لكي يتمكنوا من تحقيقها، كما أنه يقوم بمدحهم في العلن وانتقادهم في السر، ومساعدتهم على تصحيح الخطأ وليس الحكم الشخصي، وتجنب أن يشعر الموظف بالقصور.

65: ما أهمية الحسم عند القائد ؟

↪ يجب على القائد أن يمتلك الحسم أي التدخل السريع في الوقت المناسب والصحيح وإدراك أي تراخ سواء في حماس الأفراد نحو الاندفاع إلى تحقيق الأهداف، أو مواجهة أي انحراف نتيجة حدوث مظاهر سلبية قد تؤدي إلى إحباط الأفراد، وشيوع ظاهرة الأحجام والعزوف عن المشاركة.⁽¹⁾

66: ما أهمية التحفيز ؟

↪ تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد لآخر، ومن مؤسسة لآخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية لأن فيها تحفيز دائم، وبعضهم عن طريق إلهاب الحماس بالرؤية المستقبلية وهكذا، فالقيادة هي تحريك الناس نحو الهدف، والقائد الفعال من يحسن عملية التحريك باستعمال المفتاح المناسب للأتباع.

(1) د. محمد كمال مصطفى - أنت القائد غداً - مركز الخبرات المهنية بيمك - 2014م - ص 98.



⇨ ولذلك نجد النبي صل الله عليه وسلم يوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له، فيقول صل الله عليه وسلم: أرحم أمتي بأمتي أبو بكر وأشهدهم في أمر الله عمر، وأشهدهم حياء عثمان وأقضاهم علي وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب ولكل قوم أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة الجراح.⁽¹⁾

67: ما أهمية ثقة الجمهور بالقائد ؟

⇨ عليك أن تدرك أن الآخرين لن يأمّنوا برسالتك ما لم يثقوا بك، ولن يثقوا إلا بالأفعال والنجاحات التي تقدمها.

⇨ «الكل قادر على الكلام والكل يعد ويمدح فهذه هي القاعدة إن أردت ونشازها القلة الذين يفعلون ويتحدث الناس عن أفعالهم، ففي علمي عن صفة قيادية مرغوبة في القائد وجد الباحثون أن أهم صفة هي صفة الصدق.

⇨ والصدق المقصود هنا ليس مجرد النطق بالحقيقة ولكن أيضاً بإتباع الأقوال أفعالاً. فالناس بشكل عام لا يختارون فلان لنماقة كلامه أو لحسن منظره أو لأنه ابن فلان بل يختارونه لأن أسمه يقترب بالفوز»⁽²⁾

68: هل القائد قدوة لمرؤوسيه؟

⇨ نعم فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه عليك ألا تتوقع من الآخرين أن يبذلوا قصارى جهدهم ما لم تقم أنت بذلك.⁽³⁾



⇨ لذا احرص ان تكون قدوة حسنة لا قدوة سيئة، فقد تأتي بأفعال لا تستقيم مع ما تفرضه الوظيفة من استقامة وتعفف، حتى وإن كانت أفعال بغير قصد و يعتبرها المرؤوسين أنها مشروعة طالما الرئيس قام بها.

(1) د. طارق محمد السويديان - صناعة القائد - طارق محمد السويديان - 2011م - ص 97.
(2) إيهاب بن حسن نصير - الفراسة القيادية - ثقافة للنشر والتوزيع - 2009 - ص 12.
(3) د. عبدالرحمن علي الدوسري - الدليل الأمين لنجاح القادة وللوزراء وللوظائف - دار الحضارة للنشر والتوزيع - 2010م - ص 36.



69: هل التعاون يحقق النجاح ؟

- تؤكد عدد كبير من البحوث والدراسات على أن الفريق عالي الأداء يتسم بأنه يتماسك بدرجة كبيرة ويضم أعضاء متعاونين بالطبع.
- ولا يحقق التعاون في ذاته النجاح المرجو، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضا العوامل الأخرى، على سبيل المثال في بعض الجماعات يتعاون الأعضاء لتفادي العمل، وجماعات أخرى يتعاون الأعضاء لأداء أقل كمية ممكنة من العمل، فمن الواضح أن التعاون ليس كافياً، ولكن بدونه يكون النجاح بعيد الاحتمال.⁽¹⁾

70: ما أهمية فن الاتصال ؟

- يجب على القائد أن يتمتع بفن الاتصال ومن أهم مهارات الاتصال: الانصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل لإغلاق فجوة الالتزام، ولجعلهم يشعرون بالانتماء.⁽²⁾
- والاتصال هو جزء من العملية الإدارية سواء في التواصل مع البيئة الداخلية أو الخارجية، يساهم في نجاح العمل بفعالية، حيث به تيسر تبادل المعلومات و تحقيق التفاهم والتوافق.
- وإذا كان القائد لا يجيد الاتصال فلن يكون بمقدوره الإقناع ولا تحريك الحوافز وسوف تصله الأخبار بطريقة سيئة.

71: كيف تقاس فاعلية القيادة ؟

- ممكن تقييم فاعلية القيادة من خلال المعايير التالية:
- أ. مدى نمو التابعين أو المنظمة.
- ب. مدى قدرة المنظمة واستعدادها للتعامل مع التحديات أو الأزمات.
- ج. مدى رضا التابعين عن قائدهم.
- د. مدى إلتزام التابعين تجاه أهداف المنظمة وأهداف الجماعة.
- هـ. مدى احتفاظ القائد بمكانته بين أفرادها.⁽³⁾

(1) سوزان أولان - كيفية بناء فرق عمل فعالة - دار الفجر للنشر والتوزيع - 2002م - ص 65.
 (2) بلال خلف السكارنة - القيادة الإدارية الفعالة - دار السيرة للنشر والتوزيع - 2010م - ص 185.
 (3) أ. د. محمد سرحان الخليلي - القيادة الفعالة وإدارة التعبير - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - 2009م - ص 36.



72: ما هو الصراع الوظيفي ؟

➡ هو تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر، أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة.⁽¹⁾

73: ما أنواع الصراع الوظيفي وخصائصه ؟

الأنواع	الاسباب	الخصائص السلوكية
الصراع العاطفي (العلاقة)	مدفوعاً بالعواطف أو عدم تناسق في العلاقات بين الأشخاص مما يتسبب في عدم التوافق.	الغضب، الإبعاد، الانسحاب، القلق، الخوف، الانتقام، الغيرة، التصريحات الاستفزازية في التعطيل.
الصراع الإجرائي (العملية)	ميراث الخلافات حول كيفية تحقق المهمة.	الدعوة إلى عملية مهمة ينظر إليها على أنها صحيحة أو أفضل لإنجاز العمل؛ الخوف المرتبط بالتغيير.
مهمة الصراع (المعرفية)	يستتبع الخلافات حول ما هو العمل إلى يتعين إنجازه، وإدراك الأفراد (الأفكار، وقطعة من المعرفة) تختلف أو تتعارض مع بعضها البعض.	مناقشة المسائل (نقاش الصحة عادة ما لم يكن شخصياً)؛ الاستراتيجيات واعتبارات أفضل السار إلى الأمام، وأكثر حقيقة مدفوعة للحديث، ولكن مع وجهات النظر الشخصية حول المعاني وحقيقة الإدراك الواحد في الطريق الصحيح للمتابعة. ⁽²⁾

74: هل القائد يأخذ بنصائح وإرشادات الرؤوسين ؟

➡ ينبغي للقائد أن يعقد جلسات خاصة من الزملاء الذين يعملون مباشرة تحت لوائه ليتناول بالذات إرشادات الأداء.

➡ والغرض من هذه الجلسات تداول الأفكار والاستفسارات والمقترحات والعلم بصحة المنظمة، فهي فرصة لإرشاد العاملين، بل إلى حد كبير جداً هي فرصة للزملاء كي يتحدثوا بهدوء خارج جدول الأعمال مع الرئيس بطريقة ذات مغزى، ويتقدموا بأفكار ومبادرات.⁽³⁾

(1) منال احمد البارودي - القائد للتميز وأسرار الإبداع القيادي - للجمعية العربية للتدريب والنشر - 2015 - ص 1350
 (2) محمود عبد الواسع ملاحظ محمد - ممارسات قوية لقادة أقوياء - للجمعية العربية للتدريب والنشر - 2017م - ص 161
 (3) بيري م سميث - قواعد ومعدات للقادة - الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالية - 2000م - ص 93.



✍ ونرى أن ذلك يعزز قيم المشاركة بين الرؤساء والرؤسين، ويشعر العاملين بالانتماء للمنظمة، وأن رأيهم مقدر.

75: ما هي أهم الإرشادات للقائد لممارسة عملية التوجيه ؟

✍ الإرشادات التالية مقتبسة من كتاب التخطيط الاستراتيجي للدكتور بلال خلف السكارنة.

أ. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك على الأهداف الواجب تحقيقها.

ب. تجنب الأساليب الخشنة، وانتبه لكلماتك، الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك مراقبة نبرة صوتك، الكل يتقبل أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي صدرت فيها هذه الأوامر.

ج. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، فالمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، واعطهم التفاصيل المهمة فقط.

د. انتبه للتعليمات المتضاربة.

هـ. لا تختار العامل المساعد للعمل فقط وتحمله فوق طاقته، بل قم بتوزيع العمل بين الجميع وعدم تمييز أي شخص.

و. لا تتباهى بالسلطة وكن قريباً من الموظفين.⁽¹⁾



(1) د. بلال خلف السكارنة - التخطيط الاستراتيجي - دار للسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2010 - ص32.

04

الرقابة



76: ما المقصود بالرقابة ؟

↩ الرقابة هي مسك الختام في العملية الإدارية، فهي ضمان نتائج التخطيط وتأمين ومطابقة المسار التنفيذي. «وهي تستهدف التأكد من أن التنفيذ قد جاء مطابقاً للخطط الموضوعة، ومن ثم تتضمن الرقابة: تحديد المعايير، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، واتخاذ قرار العلاج، وتنفيذ العلاج ومتابعته وتقييمه».⁽¹⁾

77: ما أهمية الرقابة ؟

↩ تبرز الحاجة للرقابة وذلك للوقوف على النتائج الفعلية للأهداف للخطط لها ومعرفة التحديات التي تعيق تنفيذ الخطة والفرص التي يمكن الاستفادة منها، وتقييم نشاط المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وتصحيح الإجراءات المتعلقة بالاستخدام الغير صحيح للأفراد أو التوزيع غير سليم للأعمال والأدوار، وتصحيح الإجراءات للعقدة، وضمان الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات.

78: ما هي أنواع الرقابة ؟

↩ تتعدد الرقابة وفق المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، ولكن يمكن أن نوجزها في الأنواع الآتية:

أ. الرقابة حسب المصدر: وتكون حسب المستوى الإداري الذي تمارس فيه:

👉 الرقابة الاستراتيجية:

تركز على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات.

👉 الرقابة الهيكلية:

تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي.

👉 الرقابة المالية:

تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.

👉 رقابة العمليات:

تركز على مراحل تحويل المنظمة للدخلات من الموارد إلى المنتجات في شكل سلع أو خدمات.

(1) أ.د. عبد الرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك - 2012 م - ص 2.



ب. الرقابة حسب موعد إجرائها:

الرقابة قبل التنفيذ:

تجري قبل البدء بالتنفيذ، فهي رقابة وقائية لأنها تحاول تجنب الانحرافات والأخطاء.

ج. الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:

تجري هذه الرقابة أثناء التنفيذ، يتم التأكد من خلالها أن الأعمال تنجز وفق الخطط، وتهدف هذه الرقابة لحل المشكلات التي تقع أثناء التنفيذ.

الرقابة بعد التنفيذ:

وتركز هذه الرقابة على المخرجات أو العمل بعد انتهائه، وتهدف إلى حل المشكلات بعد وقوعها وتلافي تكرارها مستقبلاً.

د. الرقابة حسب المصدر:

الرقابة الداخلية:

تكون من داخل المنظمة أو من ذات الفرد أو للمجموعات العاملة نفسها، فيمارس هؤلاء الرقابة على أنفسهم.

الرقابة الخارجية:

تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على الآخرين، وعادة ما تكون وحدات مختصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة.

هـ. الرقابة حسب المجال:

الرقابة المادية:

تمارس على الموارد المادية مثل المخزون والتجهيزات.

الرقابة على الموارد البشرية:

تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين وتقييم أدائهم.

الرقابة على المعلومات:

تكون على جميع المعلومات والبيانات.

الرقابة المالية:

تكون على جميع الجوانب المالية من تدفق مالي أو التزامات.⁽¹⁾

(1) د. صالح مهدي محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع - 2008 - ص 232.

79: ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية ؟

↩ إن لتقييم ورقابة الاستراتيجية دوراً أساسياً في مجال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات وإجراء التصحيحات المطلوبة بمعنى آخر هي عملية تقييم فاعلية الاستراتيجية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الرقابة الاستراتيجية في المنظمة تتمثل بمقارنة المعايير الفعلية مع المعايير المحددة، والهدف هو تحديد الانحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.⁽¹⁾

80: ما أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية ؟

تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية التالية:



أ. الكفاءة.

ب. الجودة.

ج. التطوير.

د. الاستجابة للعملاء.⁽²⁾

81: ما الفرق بين المتابعة والتقييم ؟

↩ يقصد بالمتابعة التعرف على الأخطاء والانحرافات أولاً بأول قبل وقوعها، وكذلك التعرف على مشاكل التنفيذ، أما التقييم هو تقدير إنجازات العمل بصفة دورية.⁽³⁾

82: ما هي عناصر الرقابة :



أ. شيء تقيسه وهو ناتج الخطة.

ب. شيء تقيس عليه وهو الأداء المرغوب فيه (الخطة).

ج. شيء تقيس به وهو المعيار الذي يمكن من المقارنة.

د. عملية تصحيح وإجراءات فعلية.

(1) أ. د. جلال محمد النعيمي - الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي - مركز الدراسات والاستطلاعات - 2016م - ص 48.

(2) د. محمد طاهر الخلف الإدارة الاستراتيجية - ألفا للوثائق - 2017م - ص 186.

(3) د. إبراهيم عبدالعزيز شبيحا - أصول الإدارة العامة - منشأة المعارف - 2001م - ص 137.



83: ما هي أبعاد الرقابة الإدارية ؟

- أ. إن الإدارة هي المسؤولة عن الرقابة.
- ب. أن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة تعتبر ضرورية قبل إنشاء وتأسيس الوظيفة الرقابية.
- ج. ينبغي ربط الأدوات الرقابية بالأهداف التي ترسمها الإدارة.
- د. أن ضمان إنجاز الأهداف المرسومة ليس ضماناً مطلقاً.
- هـ. للرقابة جانبان هما الأفعال والنتائج.⁽¹⁾

84: ما هي المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية ؟



- أ. هيكل تنظيمي سليم :
سلامة الهيكل التنظيمي تساعد في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتفويض السلطات.
- ب. وجود عمال أكفاء:
أمانة العمال وكفاءتهم ستؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء والمخالفات أو تقليلها.
- ج. وجود معايير سليمة للأداء.
- د. التنقلات الدورية بين العاملين:
لأن وجود شخص مدة طويلة قد يضعه في مركز يسمح له بالتستر على تلاعب قد ارتكبه.
- هـ. وجود إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية:
ليقوم بالتأكد من تطبيق اللوائح والسياسات التي رسمتها الإدارة.⁽²⁾

(1) أراند محمد عبد ربه - للمراجعة الداخلية - الجنادرية للنشر والتوزيع - 2010م - ص13.
 (2) أراند محمد عبد ربه - للمراجعة الداخلية - الجنادرية للنشر والتوزيع - 2010م - ص21.

85: ما أهم مبادئ الرقابة الإدارية ؟

- أ. يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة، وأن يكون سهل واضحاً يفهمه الجميع وقابل للتعديل.
- ب. يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- ج. يجب ألا تعدد أوجه الرقابة دون مبرر حتى لا تعطل اتخاذ القرارات وتنتشر روح السلبية.
- د. الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل حتى قبل وقوعها، وإبلاغ المدير المختص لاتخاذ الإجراءات.
- هـ. أن تتجح في توجيه سلوك الأفراد، والرقابة وسيلة ليست غاية فجرس الحريق لا يطفى الحريق.⁽¹⁾

86: ما هي المبادئ الأساسية التي تحكم السلوك المهني للمدقق ؟

- أ. الاستقامة والنزاهة:
- يجب على المدقق أن لا يرتبط اسمه بأي تقرير أو معلومات أو اتصالات تحتوي على بيانات محرفة أو مضللة.
- ب. الموضوعية:
- يجب أن يعمل بدون تحيز لأي طرف وأن لا يسمح لتضارب المصالح أن تؤثر على عمله، وأن لا يقوم بتغيير الحقائق.
- ج. السرية:
- يجب عليه أن يحافظ على سرية المعلومات التي اطلع عليها بحكم عمله، وأن لا يكشف عنها إلى طرف بدون تفويض، وأن يستخدمها لتحقيق مصالح شخصية له أو لغيره.
- د. السلوك المهني:
- أن يمتنع عن أي عمل أو سلوك يسيء للمهنة أو العاملين فيها.⁽²⁾

(1) د. محمد محمود علونة - الأصول العلمية في الرقابة الإدارية - دار البداية - 2014 م - ص 132
(2) أ. د. علي عبدالقادر الذنبيات - تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية - مكتبة طريق العلم - 2015 م - ص 22.



87: ما هي وسائل الرقابة ؟

أ. الإشراف:

وهو يعني مراقبة عمل الموظفين بغية توجيههم نحو الطريق الصحيح، وذلك بإعطائهم الأوامر والتوجيهات اللازمة واتخاذ كافة التدابير الرامية إلى حسن سير العمل وانتظامه.

ب. التفتيش:

يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشئت الإدارة من أجلها، والوقوف على مدى إنجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف مواطن الخطأ فيها وتعيين المسؤولين عنها.

ج. دراسة التقارير:

تستهدف بيان نشاط الإدارة وانجازاتها وسير العمل فيها و المشاكل التي تعانيها والحلول لها، ويقوم بوضع التقارير الدورية رؤساء الوحدات الإدارية على جميع المستويات.

د. المراجعات والشكاوى:

وهي المقدمة من ذوي الصلحة إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر اللاحق بهم.⁽¹⁾

88: ما هي الخطوات الأساسية للرقابة ؟

أ. إعداد معايير الأداء :

المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقبة الأداء.

ب. متابعة الأداء الفعلي :

وهذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

ج. قياس الأداء:

في هذه الخطوة يقاس الأداء و يحدد إن كان يتناسب مع المعايير المحددة.

د. تصحيح الانحرافات عن المعايير:

من خلال تحديد الإجراء الواجب اتخاذه ويعتمد ذلك على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص لمعرفة سبب الانحراف.⁽²⁾

(1) علي عبد الحسين اللوسوي - القواعد التامة في الإدارة العامة - مكتبة زين الحقوقية والأدبية - 2019م - ص38.
(2) د.بلال خالف السكارنة-التخطيط الاستراتيجي-دار للسيرة للنشر والتوزيع والطباعة -2010م-ص34.

89: أهمية معايير التدقيق ؟

- أ. توفر مستوى معقول من الضوابط التي تضبط عملية التدقيق وتحدد نوع الإطار الذي يعمل المدقق ضمنه.
- ب. يعتمد على المعايير في الحكم على أداء المدقق ونوعية العمل المنجز.
- ج. توفر ثقة الجمهور حيث أن عملية التدقيق ليست ارتجالية. ⁽¹⁾

90: ما هي خصائص المقاييس المناسبة للتقييم أو الرقابة ؟

↩ لكي يكون التقييم منسق بشكل معقول أو في نطاق الحكم المهني، يتطلب أن تتصف المقاييس بالخصائص التالية:

- أ. **الملائمة:**
تساهم المقاييس الملائمة في الوصول إلى استنتاجات تساعد في اتخاذ القرارات.
- ب. **الاكتمال:**
تكون المقاييس مكتملة بشكل كاف عندما لا يتم حذف العوامل ذات العلاقة التي يمكن أن تؤثر الاستنتاجات في نطاق ظروف العملية.
- ج. **الموثوقية:**
تتيح المقاييس الموثوقة تقييماً متسقاً بشكل معقول للموضوع، بما في ذلك مناسباً للعرض والافصاح عند استخدامها في ظروف مماثلة من قبل ممارسين مؤهلين بشكل مماثل.
- د. **الحيادية:**
تساهم المقاييس المحايدة على الاستنتاجات الخالية من الانحراف.
- هـ. **قابلية الفهم:**
تساهم المقاييس القابلة للفهم في الاستنتاجات الواضحة والشاملة والتي هي خاضعة لتفسيرات مختلفة. ⁽²⁾

(1) أ. د. علي عبدالقادر الذنبيات - تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية - مكتبة طريق العلم - 2015 م - ص 51.
(2) إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقيات المهنة - الاتحاد الدولي للمحاسبين - 2005 م - ص 132.



91: ما هي مؤشرات الأداء الرئيسة ؟

تندرج مؤشرات الأداء الرئيسة ، ضمن ثلاثة أنماط:

أولاً: مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات:

وهي تقيس العملية أو نتائجها ومن أمثلة ذلك (الدورة الزمنية لإصلاح المنتج) و (عدد الأيام لتلبية الطلبية).

ثانياً: مؤشرات الأداء الخاصة بالمدخلات:

وهي تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال، ومن الأمثلة (المبلغ الذي يجري إنفاقه على البحوث والدراسات والتطوير) و (مخصصات التدريب) و (جودة المواد الأولية).

ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالمرجات :

وهي تقيس النتائج المالية والغير مالية (الإيرادات)، (عدد العملاء الجدد).⁽¹⁾

92: ما أهمية نتائج تقييم الأداء ؟

↪ إن نتائج تقييم الأداء تساعد على كشف نقاط الضعف الواجب معالجتها من خلال الدراسات التنظيمية التي ستجرى مستقبلاً.⁽²⁾

93: هل الرقابة مقصورة على المرحلة اللاحقة لتنفيذ الأعمال ؟

↪ إن دور الرقابة الإدارية ليس مقصوراً زمنياً_ فحسب على المرحلة اللاحقة على تنفيذ الأعمال الإدارية وبدأ ترتيب نتائجها وآثارها بل إن ذلك الدور يشمل قبل ذلك مرحلتين أساسيتين إحداهما سابقة على اتخاذ الأعمال الخاضعة للرقابة والأخرى معاصرة أو مصاحبة لها، وإلا فإن القول بقصر مدلولها على ما بعد أداء الأعمال الإدارية يحصر دورها في إطار محدود الفائدة يتمثل في محاولة ضبط أو قمع ما يتم ارتكابه من أخطاء في ممارسة العمل الإداري ثم الانطلاق من ذلك نحو تصحيحها أو تلافي الوقوع فيها مستقبلاً، على حين أن للرقابة دور أوسع وأشمل من ذلك يتضمن تحقيق الهدف الوقائي المانع من حدوث تلك الأخطاء خلال الفترات الزمنية السابقة على تنفيذ العمل الإداري، ولتصبح بذلك رقابة إدارية وقائية وعلاجية في آن واحد.⁽³⁾

(1) مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال - قياس الأداء - شركة العبيكان للتعليم - 2011م - ص 27.

(2) محمد يسري قصوة - التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء - دار للنظومة - ٢٠١٦م - ص ٥٨.

(3) د. مصطفى محمود عفيفي - مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - كلية الشرطة دي - 1990م - ص 372.



94: هل الرقابة تستهدف فقط مواطن الخل ؟

↔ ليس من العدل أن تكون الرقابة والجولات التفتيشية منصبة على البحث عن أوجه الخل، بل هي عملية للنظر في سير العمل، فإن وجد المراقب موظفاً أو عاملاً يستحق التقدير فلا يغفل ذلك، وإلا فسيكون قدوم المراقب أمراً ثقيلاً على جميع العاملين.⁽¹⁾

95: ما هي العلاقة بين الرقابة والتخطيط؟



↔ هناك ترابط بين الرقابة والتخطيط، فكما هو معلوم أن التخطيط يحدد الأهداف، بينما الرقابة تضع معايير الأداء وتقارن الإنجاز الفعلي بالأهداف المخطط لها.

↔ كما لعملية الرقابة ذاتها تخطيط، وهي عملية مستمرة تحدد فيها توقيت واجراءات الرقابة.

96: ما المقصود بدورة الرقابة ؟

↔ الرقابة هي دورة من أربع خطوات مستمرة والتي تتضمن كل مستويات الإدارة حيث يتم في المستوى الأعلى وضع الأهداف والمعايير ومن ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو القانونية.⁽²⁾

97: ما علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية؟

↔ تتضح العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط، منها الشفافية والمساءلة والرقابة، وأيضاً تحديد الاحتياجات، كما تتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر ومتابعة الأنشطة.

98: ما هو المفهوم الشامل لتقرير التدقيق ؟

↔ إن المفهوم الشامل لتقرير التدقيق لا ينبغي أن يقتصر على تقييم أداء المنشأة في الماضي، بل ينبغي أن يؤكد من خلال الفحص الاختباري أن كافة التنبؤات المستقبلية لسنة بخلاف سنة التدقيق قد أعدت وفقاً للقواعد الموضوعية

(1) د. محمد محمود علوانة - الأصول العملية والعلمية في الرقابة الإدارية - 2014م - ص 121.
(2) أ.د. محمد الفاتح محمود بشير للعربي - الرقابة الإدارية - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - 2020م - ص 14.



والافتراضات المنطقية التي تعد على أساسها التقديرات والتنبؤات الخاصة بأداء المنشأة، ولذلك يعد التقرير الوسيط أو وسيلة الاتصال ونقل البيانات والحقائق والنتائج والرأي بشكل واضح ومفهوم، وإيضاحها لمستخدميها الذين يهمهم الأمر، وبناء عليه يؤدي التقرير وظيفة إخبارية وإعلامية هامة، كما أن عملية الاتصال بهذه الطريقة توجد تغذية عكسية، وقد تكون في صورة استفسارات، كما قد نجد في كثير من الأحيان أن الدقق يعطي تقارير شفوية، ولذلك يلعب الموقف الاتصالي دوراً هاماً في تحديد نوع الرسالة الاتصالية والتي تنقسم إلى الوصف، والمقارنة، والتنبؤية.⁽¹⁾

99: ما المقصود بالرقابة الإلكترونية؟

↪ تعرف الرقابة الإلكترونية على أنها استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنشاء نظام رقابة متكامل في أجهزة الحوسبة يتعلق الأمر بممارسة الرقابة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة ودقة.

↪ وتمثل الرقابة الإلكترونية بأنها الرقابة التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية التي أصبحت أكثر قدرة للتعرف على التغيرات الخاصة بتنفيذ المهام في الوقت الحقيقي، التي توصل للمعلومات للإدارة العليا في الوقت المحدد.⁽²⁾

100: ما هي مزايا الرقابة الإلكترونية ؟

- أ. تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- ب. تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي، بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- ج. الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً مما يقلص الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.
- د. تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة.⁽³⁾

(1) أحمد حلمي جمعة - الدخول إلى التدقيق والتأكد - دار صنعاء للنشر والتوزيع - 2015م - ص 452.
 (2) حسن عبد الأمير محمد شبة - دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري - جامعة الكوفة - 2022م - ص 267.
 (3) ساسي مريم - الإدارة الإلكترونية - جامعة أكلي محمد أولحاج كلية الحقوق - 2016م - ص 25.

قائمة المراجع

1. د. ابراهيم عبدالعزيز شيحا- اصول الادارة معنا العامة - منشأة المعارف - ٢٠١٠م.
2. أحمد حلمي جمعة -المدخل إلى التدقيق والتأكد - دار صنعاء للنشر والتوزيع - ٢٠١٥م.
3. د. أحمد طاهر أحمد -التخطيط الاستراتيجي للسنداء -احمد طاهر احمد - ٢٠١٧م.
4. اللواء ا.د أسامة منصور السواح - التخطيط الاستراتيجي وأثره في صياغة الأمن القومي - أكاديمية شرطة دبي معهد العلوم الأمنية والإدارية - ٢٠١٧م.
5. اصدارات للمعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقيات المهنة -الاتحاد الدولي للمحاسبين - ٢٠٠٥م.
6. إيهاب بن حسن نصير- الفراسة القيادية- ثقافة للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م.
7. إيهاب عيسى الصري -القيادة والقائد الإداري -للمؤسسة العربية للعلوم والثقافة - ٢٠١٥م.
8. د.بلال خلف السكارنة-التخطيط الاستراتيجي-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - ٢٠١٠م.
9. د بلال خلف السكارنة - القيادة الإدارية الفعالة-دار المسيرة للنشر والتوزيع - ٢٠١٠م.
10. بيري م سميث - قواعد ومعدات للقادة -الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية - ٢٠٠٠م.
11. د.حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل -الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع -مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك- ٢٠١٢م.
12. حسن عبد الأمير محمد شبة- دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري -جامعة الكوفة - ٢٠٢٢م.
13. د. خالد محمد بني حمدان -الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -دار البارزوي العلمية- ٢٠١٠م.
14. أ.د جلال محمد النعيمي - الإدارة الاستراتيجية والتميز للؤسي -مركز الدراسات والاستطلاعات- ٢٠١٦م.
15. د.جيمس آر.شيرمان- التخطيط أول خطوات النجاح أسرار التخطيط الأكثر إنتاجية -مؤسسة الريان - ٢٠١٠م.
16. رائد محمد عبد ربه -للمراجعة الداخلية -الجنادرية للنشر والتوزيع - ٢٠١٠م.
17. د.ربحي أحمد عطايا -القيادة بين العلم والممارسة -دار العصماء - ٢٠٢١م.
18. د.رمضان محمد بطيخ-أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - ٢٠١٦م.
19. د زياد حمد القطاونة -أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة -دار الاكاديميون للنشر والتوزيع - ٢٠١٧م.
20. ساسي مريم -الادارة الإلكترونية -جامعة اكلي محند اولحاج كلية الحقوق - ٢٠١٦م.
21. سالم مفتاح بن نجمة -التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات -مجلة كلية الآداب جامعة بنها - ٢٠١١م.
22. د. سامح عبدالمطلب عامر-التطوير التنظيمي -دار الفكر ناشرون وموزعون- ٢٠١٠م.
23. أ.د سعيد علي العنزي -إبداعات الأعمال -الوراق للنشر والتوزيع - ٢٠١٤م.
24. سوزان أو.ويلن -كيفية بناء فرق عمل فعالة -دار الفجر للنشر و التوزيع - ٢٠٠٢م.
25. أ.د سيد محمد جاد الرب -التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي-دار الفجر للنشر والتوزيع - ٢٠١٦م.
26. د.صالح مهدي محسن العامري -الادارة والأعمال -دار وائل للنشر والتوزيع - ٢٠٠٨م.



27. د. طارق محمد السويديان - صناعة القائد - طارق محمد السويديان - ٢٠١١م.
28. د. طارق محمد السويديان - كيف تكتب خطة استراتيجية - الإبداع الخليجي - ١٤٢٥هـ.
29. أ.د. عاكف عبد النعم - تقييم وإدارة المخاطر - مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة - ٢٠٠٨م.
30. د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي - الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - مجموعة النيل الدولية - ٢٠٢٠م.
31. أ.د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات للمهنية للإدارة بيمك - ٢٠١٢م.
32. د. عبدالرحمن علي الدوسري - الدليل الأمين لنجاح القادة والمدراء والموظفين - دار الحضارة للنشر والتوزيع - ٢٠١٠م.
33. د. عبدالستار حسين يوسف - تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWAT) في المؤسسات الصناعية - جامعة الزيتونة الاردنية - ٢٠٠٧م.
34. علي عبد الحسين الموسوي - القواعد التامة في الإدارة العامة - مكتبة زين الحقوقية والأدبية - ٢٠١٩م.
35. أ.د. علي عبدالقادر الذنيبات - تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية - مكتبة طريق العلم - ٢٠١٥م.
36. د. ماجد بن ابراهيم الأحمد - التخطيط التنفيذي - دار وجوه للنشر والتوزيع - ٢٠١٧م.
37. محمد الصغير بعلي - القانون الإداري - دار العلوم للنشر والتوزيع - ٢٠٠٢م.
38. أ.د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي - التخطيط الإداري - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - ٢٠٢٠م.
39. د. محمد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي للبي على النتائج - مطبعة الريان - ٢٠١٤م.
40. أ.د. محمد سرحان المخلافي - القيادة الفاعلة وإدارة التعبير - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م.
41. محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - ٢٠١٢م.
42. د. محمد طاهر الخلف الإدارة الاستراتيجية - ألفا للوثائق - ٢٠١٧م.
43. د. محمد كمال مصطفى - أنت القائد غداً - مركز الخبرات للمهنية بيمك - ٢٠١٤م.
44. د. محمد بدران - أسس الإصلاح الإداري - دار النهضة العربية - ١٩٨٥م.
45. د. محمد محمود علاونة - الأصول العلمية في الرقابة الإدارية - دار البداية - ٢٠١٤م.
46. محمد هاني محمد - السلوك التنظيمي الحديث - دار المعتز للنشر والتوزيع - ٢٠١٥م.
47. محمد يسري قنصوة - التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء - دار المنظومة - ٢٠١٦م.
48. محمود عبدالفتاح رضوان - مهارات إعداد الهياكل التنظيمية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ٢٠١٤م.
49. محمود عبد الواسع ملاحظ محمد - ممارسات قوية لقادة أقوياء - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ٢٠١٧م.
50. د. مصطفى كافي - التطوير والحكومة الإلكترونية - الورق للنشر والتوزيع - الدار الجزائرية - ٢٠٢٢م.
51. د. مصطفى محمود عفيفي - مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - كلية الشرطة دي - ١٩٩٠م.
52. مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال - قياس الأداء - شركة العبيكان للتعليم - ٢٠١١م.
53. منال احمد البارودي - القائد للتميز وأسرار الإبداع القيادي - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ٢٠١٥م.
54. نجلاء قاسم - سحر القيادة - سما للنشر والتوزيع - ٢٠١٣م.
55. أ.د. نعمة عباس خضير الخفاجي - الإدارة الاستراتيجية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - ٢٠١٠م.
56. أ.د. نواف كنعان - القيادة الإدارية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م.



الفهرس

رقم الصفحة	السؤال
6	1: ما هو التخطيط ؟
6	2: ما هو التخطيط الإلكتروني ؟
7	3: ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟
7	4: ما الفرق بين الخطة والتخطيط ؟
7	5: ما أهمية التخطيط ؟
8	6: ما خصائص التخطيط ؟
8	7: ما عناصر الخطة ؟
9	8: ما سمات الأهداف الجيدة ؟
9	9: ما المهارات الواجب توافرها في القائم بعملية التخطيط ؟
9	10: ما هي عوامل نجاح التخطيط ؟
10	11: ما هي معوقات التخطيط ؟
10	12: ما المقصود بسيادة التخطيط ؟
10	13: ما علاقة التخطيط بالتنظيم ؟
10	14: ما هي مستويات التخطيط ؟
11	15: كيف يساعد التخطيط على تحسين الفرص ؟
11	16: ما هي مراحل إدارة الاستراتيجية ؟
12	17: ما المقصود بالرؤية والرسالة ؟
12	18: ما المقصود بخطة المخرجات ؟
13	19: ما هي مكونات خطة المخرجات ؟
13	20: ما هو التحليل الرباعي SWOT ؟
13	21: ما المقصود بالخطر ؟
13	22: ما المقصود بإدارة المخاطر ؟
14	23: ما هي خطوات إدارة المخاطر ؟
14	24: ما طرق تقليل المخاطر ؟
14	25: من المعني بمتابعة التخطيط ؟
16	26: ما هو التنظيم ؟
16	27: ما هو الهدف من التنظيم ؟
16	28: ما أهمية التنظيم ؟
17	29: ما هي عناصر التنظيم ؟



17	30:ماهي مبادئ التنظيم ؟
18	31:ما هو الهيكل التنظيمي ؟
18	32:ما هي اشكال التنظيم ؟
19	33:ما هي العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع التنظيم ؟
20	34:ما هي أسس تجميع الوظائف في بناء الهياكل التنظيمية؟
20	35:ما هي عناصر الخريطة التنظيمية ؟
20	36:ما هو افضل بناء تنظيمي ؟
21	37:ما هي معايير الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي؟
21	38:ماهي الآثار السلبية التي قد تنشأ من تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ؟
21	39:ما هو الدليل التنظيمي ؟
23	40:ما المقصود بدورة حياة المنظمة ؟
23	41:ما هي مراحل تجميع الأنشطة الإدارية ؟
23	42:ما أهمية إنشاء الوظائف في التنظيم ؟
24	43:ما المقصود بتصنيف الوظائف ؟
24	44-ما هي عوامل ترتيب الوظائف ؟
24	45:ما خصائص الوظائف الإدارية ؟
25	46:ما هي طرق تبسيط الإجراءات ؟
25	47:ما المقصود بالاستقرار في العمل؟
25	48:ما هي أهم أنظمة للوارد البشرية ؟
26	49:ما هو التنظيم الالكتروني؟ وما هي اسهاماته في الإدارة ؟
26	50:ما هي للحصلة النهائية للتنظيم؟
28	51:ما هو التوجيه او القيادة؟
28	52-ما أهمية التوجيه ؟
28	53-ماهي عناصر القيادة؟
29	54-ما هي واجبات القائد؟
29	55-هل للقائد صفات معينة ؟
30	56:ما هي أهم المهارات القيادة الإدارية ؟
31	57:ما هي مصادر قوة تأثير القائد ؟
31	58:ما العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية ؟
32	59-ما هي أسباب ضعف القيادة؟
32	60-ما أهمية معرفة القائد لأهداف المنظمة ؟
32	61:ما ضرورة إطلاع القائد على القواعد القانونية المنظمة للعمل؟
33	62:من هو القائد للمهم ؟
33	63:أهمية إدارة القائد لحالته للزاجية ؟



33	64:كيف يبني الرئيس الثقة في الرؤوسين ؟
33	65:ما أهمية الحسم عند القائد ؟
33	66:ما أهمية التحفيز ؟
34	67:ما أهمية ثقة الجمهور بالقائد ؟
34	68:هل القائد قدوة لرؤسياه ؟
35	69:هل التعاون يحقق النجاح ؟
35	70:أهمية فن الإتصال ؟
35	71:كيف تقاس فاعلية القيادة ؟
36	72:ما هو الصراع الوظيفي ؟
36	73:ما أنواع الصراع الوظيفي وخصائصه ؟
36	74:هل القائد يأخذ بنصائح وإرشادات الرؤوسين ؟
37	75:-ما هي أهم الإرشادات للقائد لممارسة عملية التوجيه ؟
39	76:ما المقصود بالرقابة ؟
39	77:ما أهمية الرقابة ؟
39	78:ما هي أنواع الرقابة ؟
41	79:ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية ؟
41	80:ما أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية ؟
41	81:م الفرق بين المتابعة والتقييم ؟
41	82:ما هي عناصر الرقابة ؟
42	83:ما هي أبعاد الرقابة الإدارية ؟
42	84:ما هي المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية ؟
43	85:-ما أهم مبادئ الرقابة الإدارية ؟
43	86:ما هي المبادئ الأساسية التي تحكم السلوك المهني للمدقق ؟
44	87:ما هي وسائل الرقابة ؟
44	88:ما هي الخطوات الأساسية للرقابة ؟
45	89:ما أهمية معايير التدقيق ؟
45	90:ما خصائص المقاييس المناسبة للتقييم أو الرقابة ؟
46	91:ما هي مؤشرات الأداء الرئيسة ؟
46	92:ما أهمية نتائج تقييم الأداء ؟
46	93:هل الرقابة مقصورة على الرحلة اللاحقة لتنفيذ الأعمال ؟
47	94:هل الرقابة تستهدف فقط مواطن الخلل ؟
47	95:ما هي العلاقة بين الرقابة والتخطيط ؟
47	96:ما المقصود بدورة الرقابة ؟
47	97:ما علاقة الرقابة بالهندسة الادارية ؟
47	98:ما هو المفهوم الشامل لتقرير التدقيق ؟
48	99:ما المقصود بالرقابة الإلكترونية ؟
48	100:ما هي مزايا الرقابة الإلكترونية ؟



مكتبة الدراسات العربية للنشر والتوزيع



INSTAGRAM



سلطنة عمان - نزوى



٠٩٦٨٩٢٩٢٥٩٩٥



library.oman2020@gmail.com