



# 100 جواب في الإدارة

مصطفى بن محمد بن سليم الحرافي



# 100 جواب في الادارة

مصطفى بن محمد بن سليم الحراصي

2025



# محفوظة جامعة حقوق

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



2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَعَلَيْكَ الْكَفَلُ  
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

{آية «113» من سورة النساء}



## المقدمة

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

بعد ذلك تقوم الإدارة بتأهيل قيادات قادرة على توجيه العاملين وتوظيف قدراتهم والمهارات المكتبية لديهم بما من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة، كما أنها تقوم بالتابعة المستمرة والدائمة لضمان سير الخطة بالشكل المطلوب والوضع الصحيح، فتعزز بذلك ما يتم رصده من إيجابيات وتنفادي 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 الأربع: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وقد راعت البساطة في الطرح والأسلوب، واختصار الإجابة، فالقصد من الكتاب أن يكون سهلاً يفهمه الجميع على اختلاف المستويات الوظيفية والفكرية، ولم يتم عمق الكتاب للنظريات الإدارية وما 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 تحديد كمديرين من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

ويجيب 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. ما هي البديلات المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

وقد عرف هنري فوويل التخطيط بأنه: التنبؤ للمستقبل والاستعداد له.<sup>(2)</sup>

ويتضمن التخطيط وضع أهداف للمنظمة وسياستها واستراتيجياتها وتحديد الإجراءات وعمل التنبؤات والموازنات التخطيطية ووضع برامج العمل والجدالول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جزء من التخطيط.<sup>(3)</sup>



## 2: ما هو التخطيط الإلكتروني؟

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

(1) د. بلال خلف السلاسلنة - التخطيط الاستراتيجي - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2010 ص.28.

(2) اللواء أ. د. أسامة منصور السواح - التخطيط الاستراتيجي وأثره في صياغة الأمن القومي - أكاديمية شرطة دبي لعلوم الأمنية والإدارية - 2017 - ص.93.

(3) أ. د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا - مركز الخبرات البنية للإدارة بيمك - 2012 م - ص.2.



### 3: ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

عرف بأنه العملية التي تتحدد من خلالها الغايات التنظيمية بعيدة الأمد وانتقاء الوسائل (الاستراتيجية والسياسات) وتحصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.<sup>(1)</sup>

### 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 الازمة 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.<sup>(2)</sup>





## 6: ما خصائص التخطيط؟

## المرونة:

ولأن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل كان يجب أن يكون مرن قابل للتعديل لواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية.

### **بـ. الشمولية:**

يشمل التخطيط جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة بالهدف.

### ج. الواقعية:

أي غير مبالغ فيه.



• ፳፻፲፭

نفيه بالحمد

## الساطة:

أي، تكون الخطة سلامة غير معقدة.

## الاستمارنة:

فالخطوة لا برتبط تنفيذها على الأشخاص، فيجب أن تنفذ و تستكملاً، مراجعاً.

## ما عناصر الخطبة؟

فَاعْلَمْ

وهو النتائج التي نبغى الوصول إليها.

## ب. التمهيد:

تلمس أحوال المستقبل من خلال صورة تعدد في الحاضر.

## ج. السياسات:

## البيان والمفاهيم الموضوعية لتجهيز سلوك العاملين.

#### د. الوسائل والأدوات:

وهي الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز الخطة.

## الإجراءات:

الخطوات التنفيذية للأعمال من البداية إلى النهاية.

## ٩. البرامج الزمنية:

## جدول العمليات والإجراءات.<sup>(1)</sup>

(1) د. ربحي أحمد عطابيا - القيادة بين العلم والممارسة - دار العصماء - 2021م - 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 ممكناً 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.<sup>(1)</sup>

## 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.<sup>(2)</sup>

## 10: ما هي عوامل نجاح التخطيط؟

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

ب. مشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط بحيث تكون مساهمة كل منهم وفق مستوى 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.<sup>(3)</sup>

(1) د. أحمد طاهر أحمد - التخطيط الاستراتيجي للستدام - 2017 م - ص 17.

(2) د. حاتم بن صالح سليماني أبو الجمال - الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع - مركز الخبرات للبنية للإدارة بميك - 2012 م - ص 20.

(3) د. ماجد بن إبراهيم الأحمد - التخطيط التنفيذي - دار جوهر للنشر والتوزيع - 2017 م - ص 25.



## ما هي معوقات التخطيط؟: 11

- أ. عدم الدقة في البيانات والمعلومات، وبالتالي صعوبة وضع تقديرات دقيقة.
- ب. جمود الإجراءات والسياسات.
- ج. التغيرات السريعة للتلاحمية والمتاجة.
- د. العجز في الإمكانيات البشرية أو الفنية.<sup>(1)</sup>

## ما المقصود بقيادة التخطيط؟: 12

- ⇨ التخطيط هو أساس التنظيم (الهيكل واللوائح توضع لتحقيق الأهداف النابعة من التخطيط).
- ⇨ والخطيط هو أساس التوجيه (حيث أن القيادة هي أساس التوجيه، والقيادة هي تحريك الناس نحو الأهداف).
- ⇨ والخطيط هو أساس الرقابة (حيث أن الرقابة هي التأكد من أن المعايير المحددة بالأهداف تم تحقيقها فعلا).<sup>(2)</sup>

## ما علاقة التخطيط بالتنظيم؟: 13

- ⇨ يساعد التخطيط على وجود إطار عمل موحد، إذ تكون 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 تعارض هذه الخطط مع بعضها البعض.<sup>(3)</sup>

## ما هي مستويات التخطيط؟: 14

هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي كالتالي:

### أ. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

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

(1) د. سامي عبدالمطلب عامر - التطوير التنظيمي - دار الفكر ناشرون ومؤلفون - 2010 م - ص 74.

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

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



## ب. مستوى التخطيط التشغيلي:

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

## ج. مستوى التخطيط التكتيكي:

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

## كيف يساعد التخطيط على تحسين الفرص ؟ : 15

يمكنك تحسين حظك وتقليل المخاطر التي تواجهك وتعزيز فرص نجاحك عبر فهم التدخلات التي تقع بين الصدفة الخارجية والاستجابة الداخلية.

فكلما زادت معرفتك بماذا تريده فعلاً، وكانت مستعداً على أكمل وجه، كان وضعك أفضل عندما تطل الصدفة، وستكون فرصك أكثر، ويساعدك التخطيط في المحافظة على مستوى عالي من الاستعداد، فب بواسطته يمكنك التعرف على دلائل الحظ ويمكن استغلال الفرص.<sup>(2)</sup>

## ما هي مراحل إدارة الاستراتيجية ؟ : 16

### أ. المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية، وتشمل:

- تحديد الرؤية
- تحديد الرسالة.
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- تحديد البديل الاستراتيجية.
- اختيار البديل 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 حمдан - الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - دار البيازوري العلمية - 2010 - ص.40.

(2) د. جميس آرشيرمان - 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.<sup>(1)</sup>

### ما المقصود بالرؤية والرسالة ؟: 17

- الرؤية هي تصورات لما تطمح 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 انتباهم نحو أهداف المنظمة، والبعض يعتبر الرسالة الطريق المؤدي إلى الرؤية.

### ما المقصود بخطة المخرجات ؟: 18

- إن خطة المخرجات هي وصف للأنشطة التي يجب أن تنجذب من قبل الإدارات المسئولة في المنظمة لكي تحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة بكل نجاح.
- والخطة تبقى في إطارها العام وثيقة تحتاج لتفعيل على أرض الواقع، وتساعد خطة المخرجات على تخصيص الموارد البشرية والمادية والوقت والتقنية المساندة، كما تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية ، وتحديد مسؤوليات التنفيذ.<sup>(2)</sup>



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

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



## ما هي مكونات خطة المخرجات ؟

- أ. **الآليات:** ما يجب إنجازه.
  - ب. **الإجراءات:** الخطوات التي يجب أن تتبّع.
  - ج. **فترة التنفيذ:** الجدول الزمني لكل خطوة.
  - د. **مسؤولية التنفيذ:** من الذي سيتولى التنفيذ.
  - هـ. **التكلفة:** ماهي المستلزمات الطلوبية.

## ما هو التحليل الرباعي SWOT؟: 20

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص النظومة الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تميز بها المنظمة ونقطة الضعف التي تعانى منها.

⇨ أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يتبعاً بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

ما المقصود بالخطر ؟ 21

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

## 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 بتحنيبها أو التقليل منها أو قبولها أو نقلها.

<sup>1</sup> د.عبدالستار حسين يوسف -تقدير الخاطر في ظل تحليل (SWAT) في المؤسسات الصناعية- جامعة الزيتونة الاردنية-2007م- ص.1.



## ما هي خطوات إدارة المخاطر؟: 23

- تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر.
- تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- تقييم المخاطر: وبها يتم تحديد عنصري الخطر:
  - الآثار التي يحدثها كل خطر.
  - احتمال حدوث كل خطر.
- التحكم في المخاطر: وبه يتم تحديد أي الطرق التي تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره.
- الرراقبة والمتابعة الدورية: وتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.<sup>(1)</sup>

## ما طرق تقليل المخاطر؟: 24

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

## من المعيي بمتابعة التخطيط؟: 25

- يجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقدير مستمر، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقدير تنفيذ الخطة هو أحد أهم عوامل النجاح.
- ومن المفترض بحسب الأصل إسناد عمليات المتابعة والتقييم للجهاز الفي القائم بعملية التخطيط فهو الأقدر من غيره على تحليل وتقدير 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 الفرضي نحو تحقيق أهدافها، وذلك بعد إعداد التقارير المتعلقة بها واعتمادها من السلطة للختصة بذلك والتي سبق وأن قامت بإقرار الخطة وإعلانها إلى الشريكين أو المسؤولين عن تنفيذها.<sup>(2)</sup>

(1) أ.د. عاكف عبد النعم - تقييم وإدارة للمخاطر - مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة - 2008 - ص.6.

(2) د. مصطفى محمود عفيفي - مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - كلية الشرطة دى - 1990 - ص 158

02

## التنظيم





## ما هو التنظيم ؟: 26

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

## ما هو الهدف من التنظيم ؟: 27

◀ للتنظيم هدفه العام المشترك وهو توحيد أو تنسيق كافة الجهود في المنظمة المعنية من أجل تحقيقه، كما وأنه يتفرع عن ذلك الهدف العام العديد من الأهداف الجزئية الموزعة مسؤولية إنجازها على كافة الوظائف والوحدات الكومنة للتنظيم بصورة تناسب وسلطات كل منها ومدى ما تستحوذ عليه من مقررات أو احتياجات أو إمكانات مادية أو بشرية.<sup>(2)</sup>

## ما أهمية التنظيم ؟: 28

### 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 الملائمة 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.<sup>(3)</sup>

(1) أ. عبد الرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي للأعضاء الإدارية - مركز الخبرات البنية للإدارة بميك - 2012 م - ص2.

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

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



## ما هي عناصر التنظيم؟ :29

هناك عناصر رئيسة لابد من توافرها في التنظيم وهي :

- وجود هدف محدد ومتافق عليه.
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانيات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.<sup>(1)</sup>

## ما هي مبادئ التنظيم؟ :30

### 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 الوظيفين، 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 الإزدواجية في إصدار الأوامر والفوضى وإرباك الموظفين.

### هـ. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

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

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



## ٩. مبدأ نطاق الإشراف:

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

## ١٠. مبدأ خط السلطة:

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

## ١١. مبدأ المرونة:

أن يكون التنظيم قابل للتعديل لكي يواجه التغيرات والمستجدات.

## ١٢. مبدأ الانسجام:

أي أن يكون هناك توافق وانسجام بين التقسيمات الإدارية في المنظمة.

# ما هو الهيكل التنظيمي؟: 31

↳ يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام و العلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكتفوا جهودهم تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>(١)</sup>، كما أن الهيكل التنظيمي هو الإطار العام للمنظمة وتقسيماتها.

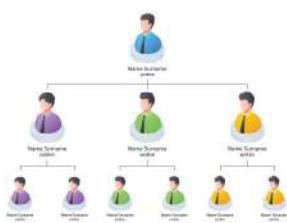
# ما هي أشكال التنظيم؟: 32

## أ. التنظيم العمودي:

شكل هرمي من الرئيس - رؤساء الأقسام - الشريفين.

## 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.

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



#### د. التنظيم عن طريق اللجان:

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

#### ٥. نمط إدارة المشاريع:

هو تنظيم مؤقت لإنجاز مهمة محددة وبانتهائها ينتهي النظام القائم (المشروع).<sup>(١)</sup>

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



#### 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. الإمكانيات المادية:

تراعي الإمكانيات المادية للمنظمة ومدى الحاجة الفعلية لها.

#### ٥. النطاق الجغرافي :

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

#### ٦. بيئه المجتمع:

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

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



## ما هي أسس تجميع الوظائف في بناء الرياباكل التنظيمية؟: 34

- 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 بصناديق (مستطيل أو مربع).
  - د. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق.
  - هـ. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
  - و. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو الألقاب (مدير الإنتاج مثلًا).
  - ز. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة (عمودي، أفقي، دائري). <sup>(١)</sup>

## ما هو أفضل بناء تنظيمي؟: 36

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 الجيطة بالمنظمة سوف يؤدي إلى اختلاف البيان التنظيمي.<sup>(2)</sup>

33 - 2 - 2014 - [www.ijerph.org](http://www.ijerph.org) - <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph1103033> (1)

(1) محمود عبد الفتاح رضوان - مهارات إعداد بياكلي النظيمية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2014 م - ص 33.

(2) د. محمد عبد بدران - أسس الاصلاح الاداري - دار النهضة العربية - 1985 م - ص 34.

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

- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف النظمة العملية المذكورة في اللائحة أو القانون عند إنشائها والتي تحدد الأعمال الرئيسة والأنشطة الهامة في النظمة؛ بحيث تظهر هذه الأعمال والأنشطة في شكل أقسام رئيسة في الهيكل التنظيمي.
- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم بحيث يوجد منطق في تجميع الوحدات مع بعضها تحت مظلة واحدة، أي أن هناك أساس ل لهذا التجميع مثل التكامل أو التتابع في زمن الأداء.
- 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.
- الرقابة والانضباط حيث يشير هذا المعيار إلى أن التوزيع السليم للأقسام والوحدات يضمن رقابة جيدة.<sup>(1)</sup>

## ما هي الآثار السلبية التي قد تنشأ من تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم؟: 38

- التنازع في الاختصاص وتضارب الأهداف.
- البطء في اتخاذ القرارات بسبب عدم وجود تنسيق بين الوحدات.
- ازدياد النفقات والمصروفات.

## ما هو الدليل التنظيمي؟: 39



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

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



### ويحتوي الدليل التنظيمي على الآتي :

- أ. مقدمة.
- ب. لحة تاريخية عننشأة وتطورها.
- ج. الهم الرئيسي للمنظمة (الأنشطة الأساسية لها).
- د. التقسيمات الأساسية والفرعية للمنظمة، وأهداف ومهام كل تقسيم منها، وموقعها الجغرافي.
- هـ. الوظائف الرئيسية والتقسيمات الرئيسية والفرعية للمنظمة (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) مع ذكر وصف كامل لكل وظيفة، حيث يتضمن الهم الرئيسي للوظيفة، والعلاقات الوظيفية لها، حيث تبين الجهة المسؤولة أمامها (الارتباط الأعلى)، والجهات التي تشرف عليها (الوحدات والوظائف المرتبطة بها).
- وـ. الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة (تبين الوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة).
- زـ. خرائط تنظيمية فرعية للوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة.<sup>(1)</sup>



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

## ما المقصود بدورة حياة المنظمة؟ :40

↳ 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 المؤسسوں بإدارة المنظمة وهي صغيرة وذات هيكل بسيط ودور المؤسسين يعتبر فاعلاً في مسيرتها، أما في مرحلة الشباب والنمو فإن إدارة المنظمة توسع وتنتشر جغرافياً وتحصل ضغوط على الهيكل التنظيمي لتغير أبعاده، وفي مرحلة منتصف العمر فإنها تصبح أكبر حجماً وتعتقد 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.<sup>(1)</sup>

## ما هي مراحل تجميع الأنشطة الإدارية؟ :41



- إنشاء الوظائف.
- توصيف الوظائف.
- ترتيب الوظائف.

## ما أهمية إنشاء الوظائف في التنظيم؟ :42

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

↳ ويشغلها الوظيف بعد توفر شروطها واحتيازها لطلباتها، ويجب مراعاة الجوانب المالية المرتبة على إنشاء الوظائف.

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



## ما المقصود بتوصيف الوظائف ؟ :43

يقصد بهذه المرحلة إجراء وصف وتحليل دقيق لاختصاصات كل وظيفة وأوجه النشاطات التي تشتمل عليها، وذلك بما يبرز خصائصها، وتميزها عن غيرها من الوظائف؛ ويكون 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 المعرف والقدرات والمهارات وكذلك المؤهلات الدراسية والخبرات اللازمة لشغلها.<sup>(1)</sup>

## ما هي عوامل ترتيب الوظائف ؟ :44

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

## ما خصائص الوظائف الإدارية ؟ :45



### **أ. العمومية:**

أي لابد على الموظف أن يقوم بواجبه في المنظمة.

### **ب. الشمولية:**

أي أنها تشمل جميع الأعمال في المنظمة.

### **ج. التكاملية:**

تتكامل الوظائف الإدارية فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

### **د. الاستمرارية:**

كل الوظائف بالمنظمة تستمر في عملها.

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

## ما هي طرق تبسيط الإجراءات؟ :46



أ. حذف الإجراءات الغير ضرورية.

ب. دمج إجراء في آخر.

ج. استبدال إجراء بأبسط منه.<sup>(1)</sup>

## ما المقصود بالاستقرار في العمل؟ :47

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 وممتلحة.<sup>(2)</sup>

## ما هي أهم أنظمة الموارد البشرية؟ :48

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 والتطبيقات.

و. برامج الموارد البشرية:

تساعد في تطبيق استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.<sup>(3)</sup>



(1) أ. د. أحمد طاهر أحمد - التخطيط الاستراتيجي للستاندام - 2017 م - ص 21.

(2) أ. د. محمد المانح المغربي - أصول الإدارة والتنظيم - الأكاديمية الحديثة لكتاب الجامعي - 2018 م - ص 31.

(3) أ. د. سعيد علي العتيqi - إدارات الأعمال - الوراق للنشر والتوزيع - 2014 م - ص 328.



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

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

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

- أ. التنظيم الإلكتروني هو تنظيم من يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ب. التسبيك 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.<sup>(1)</sup>

## ما هي المحصلة النهائية للتنظيم؟ :50

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



(1) سامي مريم - الإدارة الإلكترونية - جامعة أكلي محنـد أول حاج كلية الحقوق - 2016 م - ص 24.

03

## القيادة





## ما هو التوجيه أو القيادة؟ :51

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.<sup>(1)</sup>

يعتبر 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 مرؤوسه، بأن يوضح لهم ماذا يجب عمله، ومتى يتم أداؤه وكيف يتم ذلك الأداء، ويمارس التوجيه عن طريق إصدار الأوامر. أما الإشراف فهو التعرف على مدى تنفيذ المرؤوسين للتوجيهات المقدمة إليهم»<sup>(2)</sup>

## ما أهمية التوجيه؟ :52

التوجيه محور أساسي في العملية الإدارية، لأنه مرتبط بإدارة العنصر البشري، والذي هو قطب الرحي 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 فالتجهيز لصيق بها بغض النظر عن الواقع الذي يشغل القائد من تلك الجماعة، فهي مفتاح الإدارة وقلبها النابض.



## ما هي عناصر القيادة؟ :53

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

(1) إيهاب عيسى للصري - القيادة والقائد الإداري - للؤسسة العربية للعلوم والثقافة - 2015 - ص.21.

(2) د. إبراهيم عبدالعزيز شيخا - أصول الإدارة العامة - منشأة المعرف - 2001 - ص.417.

## ما هي واجبات القائد؟ :54

- أ. القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والتصرف على قدر المسؤولية.
- ب. فهم العوامل البيئية \_ السياسية، الاجتماعية، \_ للبيئة 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 للرؤوسين للقيام بواجباتهم.
- و. تشخيص المشكلات وتحليلها ومواجهتها وحلها.

## هل للقائد صفات معينة؟ :55

هذه مسألة جدلية اختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم وحتى الان، فهناك من قال: أن هناك صفات محددة يجب أن تتوفر في القائد، وآخر من قال أن إفراد خواص للقائد أمر غير صحيح، وأن القادة يختلفون في سماتهم وصفاتهم، ودللوا على ذلك أن هناك من القادة من تجده هادئاً رصيناً، وآخر ثوري شديد، وهناك الفصيح البليغ، وتجد القائد الصامت الذي يتخذ القرارات الحاسمة في صمت كما تجد القائد البتسם الذي يتمتع بكاريزما اجتماعية وآخيراً تجد الترجم الصارم. <sup>(1)</sup>

ونحن نرى أن هناك بعض الصفات يمكن 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 للملقاء على عاتقه.

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



#### ٥. التعاطف:

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

#### ٦. محفز:

أن يكون القائد داعم ومحفز لأعضاء الفريق.

#### ٧. التواضع:

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

### ما هي أهم مهارات القيادة الإدارية ؟ : 56

#### 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 وبجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدراتهم على الإنتاج والعطاء.

#### ج. المهارة التنظيمية:

وهي فهم القائد لأهداف النظمة وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات.

#### د. المهارة الفكرية:

وهي القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالقارنة، وقبول أفكار الآخرين وأفكار تطوير النظمة.<sup>(١)</sup>



(١) محمد هاني محمد -السلوك التنظيمي الحديث -دار العز لنشر والتوزيع -2015م-ص208.

## ما هي مصادر قوة تأثير القائد ؟ :57

### أ. القوة المشروعة:

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

### ب. قوة الخبرة:

وتحتسب إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته.

### ج. قوة المكافأة:

وتحتسب إلى إدراك الفرد بأن امتهانه لطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.

### د. قوة الإكراه/العقاب:

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

### هـ. قوة الإقتداء والإعجاب:

وتحتسب إلى تمثيل المرؤوس بشخصية الرئيس واعجابه به.<sup>(1)</sup>

## ما العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية ؟ :58

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

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

بـ. أهداف المنظمة.

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

دـ. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، سواء بيئتها الداخلية أو الخارجية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> د. حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة - دار الحامد للنشر والتوزيع - 2006 - ص 218.

<sup>(2)</sup> د. زياد حمد القطانة - 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 المعلومات وضعف توظيف المتوفّر منها لتطوير العمل.

**ب.** **التقليد الأعمى:** وهو التأثر 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 يتتطور.

**و.** **مقاومة التغيير:** يكون من بعض العاملين بسبب عدم ثقتهم في أنفسهم أو ضعف قدراتهم أو تأثر مصالحهم مع هذا التغيير.

**ز.** **ضعف الدعم المالي:** يؤدي إلى عدم التميّز عن المنظمات الأخرى.

## 60: ما أهمية معرفة القائد لأهداف المنظمة ؟

- ↳ إن الإٰدراة ترٰكز على الناشطات والجهودات 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 ومهاراته في وضع الأهداف، وتحليل الامكانيات المحدودة للتأكد من امكانية تحقيق الأهداف المسمومة»<sup>(1)</sup>

## 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.<sup>(2)</sup>

- ↳ إذ ينبغي على القائد أن يدرك العلاقة بين القانون والإدارة، وأن عمله قائمه على القواعد القانونية.

(1) أ. د. نواف كعنان - القيادة الادارية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩ - ٤١٩

(2) محمد الصغير بعلـى - القانون الإداري - دار العلوم للنشر والتوزيع - 2002م - ص.8.  
 (3) د. نواف دفعـل - العيادة الإدارية - دار المعرفة للنشر والتوزيع - 2009م - ص.419.



## من هو القائد الملهى ؟ :62

القائد الملهى هو من يتأثر على سلوكيات المرؤوسين، ويغرس فيهم الثقة والفاخر بأنفسهم، ويساعدهم على تطوير أنفسهم من خلال التدريب واستخدام الأفكار الجديدة.

## ما أهمية إدارة القائد لحالته المزاجية ؟ :63

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

## كيف يبني الرئيس الثقة في المرؤوسين ؟ :64

يجب على الرئيس بناء الثقة في الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق النجاحات وتكييفهم 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.

## ما أهمية الجسم عند القائد ؟ :65

يجب على القائد أن يمتلك الجسم أي التدخل السريع في الوقت المناسب والصحيح وإدراك أي تردد سوء في حماس الأفراد نحو الاندفاع إلى تحقيق الأهداف، أو مواجهة أي انحراف نتيجة حدوث مظاهر سلبية قد تؤدي إلى إحباط الأفراد، وشروع ظاهرة الأحجام والعزوف عن المشاركة.<sup>(1)</sup>

## ما أهمية التحفيز ؟ :66

تفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد لآخر، ومن مؤسسة لآخر، 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 للمهنية بيمك - 2014 م - ص.98.



ولذلك نجد النبي صل الله عليه وسلم يوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة الفتح المناسب له، فيقول صل الله عليه وسلم: أرحم أمة بأمتى أبو بكر وأشدتهم في أمر الله عمر، وأشدتهم 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.<sup>(1)</sup>

## ما أهمية ثقة الجمهور بالقائد؟ :67

عليك أن تدرك أن الآخرين لن يؤمنوا برسالتك مالم يثقوا بك، ولن يثقوا إلا بالأفعال والنجاحات التي تقدمها.

«الكل قادر على الكلام والكل يعد ويمدح فرذه هي القاعدة إن أردت ونشرها 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 بالفowz»<sup>(2)</sup>

## هل القائد قدوة لرؤوسيه؟ :68

نعم فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه عليك ألا تتوقع من الآخرين أن يذلوا قصارى جهدهم مالم تقم أنت بذلك.<sup>(3)</sup>



لذا احرص أن تكون قدوة حسنة لا قدوة سيئة، فقد تأتي بأفعال لا تستقيم مع ما تفرضه الوظيفة من استقامة وتعسف، حتى وإن كانت أفعال بغير قصد ويعتبرها الرؤوسين أنها مشروعة طالما الرئيس قام بها.

(1) د. طارق مجد السويدان - صناعة القائد - طارق مجد السويدان - 2011م-ص97.

(2) إيهاب بن حسن تصوير - الفراسة القيادية - ثقافة للنشر والتوزيع - 2009 - ص12.

(3) د. عبدالرحمن علي الدوسري - الدليل الأمين لنجاح القادة والمدراء والوظيفين - دار الحضارة للنشر والتوزيع - 2010م-ص36.



## هل التعاون يحقق النجاح ؟ :69

- ☞ تؤكد عدد كبير من البحوث والدراسات على أن الفريق عالي الأداء يتسم بأنه يتواصل بدرجة كبيرة ويضم أعضاء متعاونين بالطبع.
- ☞ ولا يحقق التعاون في ذاته النجاح للرجو، 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.<sup>(1)</sup>

## ما أهمية فن الاتصال ؟ :70

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

## كيف تقياس فاعلية القيادة ؟ :71

- ☞ ممكن تقييم فاعلية القيادة من خلال المعايير التالية:

- أ. مدى نمو التابعين أو للناظمة.
- ب. مدى قدرة الناظمة واستعدادها للتعامل مع التحديات أو الأزمات.
- ج. مدى رضا التابعين عن قادتهم.
- د. مدى إلتزام التابعين تجاه أهداف الناظمة وأهداف الجماعة.
- هـ. مدى احتفاظ القائد بمكانته بين أفراده.<sup>(3)</sup>

(1) سوزان أ. ويلان - كيفية بناء فرق عمل فعالة - دار الفجر للنشر والتوزيع - 2002 م - ص 65.

(2) يلال خلف السكارنة - القيادة الإدارية الفعالة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - 2010 م - ص 185.

(3) أ. د. محمد سرحان المخلوفي - القيادة الفاعلة وإدارة التعبير - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - 2009 م - ص 36.



## ما هو الصراع الوظيفي؟ :72

هو تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضًا بين طرفين أو أكثر، أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قد من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة.<sup>(1)</sup>

## ما أنواع الصراع الوظيفي وخصائصه؟ :73

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

## هل القائد يأخذ بنصائح وإرشادات المرؤوسين؟ :74

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

والغرض من هذه الجلسات تداول الأفكار والاستفسارات والاقتراحات 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، ويتقدموها بأفكار ومبادرات.<sup>(3)</sup>

(1) مثال احمد البالرودي - القائد للتميز وأسرار الإبداع القيادي - المجموعة العربية للتربية والنشر - 2015 - ص 1350

(2) محمود عبد الواسط ملاحظ م. - ممارسات قوية لقادة أقباء - المجموعة العربية للتربية والنشر - 2017 - ص 161

(3) بيري م سميث - قواعد ومعدات للقيادة - الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية - 2000 - ص 93



ونرى أن ذلك يعزز قيم للشراكة بين الرؤساء والرؤسرين، ويشعر العاملين بالانتماء للمنظمة، وأن رأيهم مقدر.

## ما هي أهم الإرشادات للقائد لمارسة عملية التوجيه ؟: 75

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 يقبل أن عمل الشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي صدرت فيها هذه الأوامر.

ج. اجعل تعليماتك مختصرة و مباشرة، فالعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، واعطهم التفاصيل الهمة فقط.

د. انتبه للتعليمات المتضاربة.

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

و. لا تتباهي بالسلطة وكن قريراً من الموظفين.<sup>(1)</sup>



(1) د. بلال خلف السكارنة - التخطيط الاستراتيجي - دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2010 - ص.32.



04

## الرقابة



## ما المقصود بالرقابة ؟ :76

↳ الرقابة هي مسأك 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».<sup>(1)</sup>

## ما أهمية الرقابة ؟ :77

↳ تبرز الحاجة للرقابة وذلك للوقوف على النتائج الفعلية للأهداف المخطط 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 العقدية، وضمان الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات.

## ما هي أنواع الرقابة ؟ :78

↳ تعدد الرقابة وفق للمعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، ولكن يمكن أن نوجزها في الأنواع الآتية:

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

↳ الرقابة الاستراتيجية:

ترتكز على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات.

↳ الرقابة الهيكلية:

تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي.

↳ الرقابة المالية:

تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.

↳ رقابة العمليات:

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

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



## بـ. الرقابة حسب موعد إجرائها:

### الرقابة قبل التنفيذ:

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

### جـ. الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:

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

### الرقابة بعد التنفيذ:

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

## دـ. الرقابة حسب المصدر:

### الرقابة الداخلية:

تكون من داخل المنظمة أو من ذات الفرد أو الجموعات 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 الوارد المادي مثل المخزون والتجهيزات.

### الرقابة على الوارد البشرية:

تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين وتقدير أدائهم.

### الرقابة على المعلومات:

تكون على جميع المعلومات والبيانات.

### الرقابة المالية:

تكون على جميع الجوانب المالية من تدفق مالي أو التزامات.<sup>(1)</sup>

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

## ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية ؟ :79

إن لتقدير ورقابة الاستراتيجية دوراً أساسياً في مجال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، ومن ثم تحديد الاتحرافات 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 تمثل بمقارنة المعايير الفعلية مع المعايير المحددة، والهدف هو تحديد الاتحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.<sup>(1)</sup>

## ما أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية ؟ :80

تساعد الرقابة الاستراتيجية للمنظمة على تحقيق المزايا التنافسية التالية:



- أ. الكفاءة.
- ب. الجودة.
- ج. التطوير.
- د. الاستجابة للعملاء.

## ما الفرق بين المتابعة والتقييم ؟ :81

يقصد بالتابعة التعرف على الأخطاء والاتحرافات أولاً بأول قبل وقوعها، وكذلك التعرف على مشاكل التنفيذ، أما التقييم هو تقدير إنجازات العمل بصفة دورية.<sup>(3)</sup>

## ما هي عناصر الرقابة : :82



- 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 - 2016 م - ص 48.

(2) د. محمد طاهر الخلف - الإدارة الاستراتيجية - أفقاً للوثاق - 2017 م - ص 186.

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



## ما هي أبعاد الرقابة الإدارية ؟ :83

- 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.<sup>(1)</sup>

## ما هي المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية ؟ :84



### أ. هيكل تنظيمي سليم :

سلامة الهيكل التنظيمي تساعده 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.<sup>(2)</sup>

(1) رائد محمد عبد ربه - المراجعة الداخلية - الجنادرية للنشر والتوزيع - 2010 م - ص 13.

(2) رائد محمد عبد ربه - المراجعة الداخلية - الجنادرية للنشر والتوزيع - 2010 م - ص 21.



## ما أهم مبادئ الرقابة الإدارية ؟ :85

- أ. يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة، وأن يكون سهل وواضحاً 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 وتنشر روح السلبية.
- د. الإبلاغ الفوري عن الانحرافات قبل حرقها، وإبلاغ المدير المختص لاتخاذ الإجراءات.
- هـ. أن تنجح في توجيه سلوك الأفراد، والرقابة وسيلة ليست غاية فجرس الحريق لا يطفى الحريق.<sup>(1)</sup>

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

- أ. الاستقامة والنزاهة:  
يجب على المدقق أن لا يرتبط أسمه 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 أطلع 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.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> د. محمد علوة - الأصول العلمية في الرقابة الإدارية - دار البداية - 2014 م - ص 132  
<sup>(2)</sup> أ. د. علي عبد القادر الذنبيات - تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية - مكتبة طريق العالم - 2015 م - ص 22.



## ما هي وسائل الرقابة ؟ :87

### 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:

يريد 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 والشكوى:

وهي المقدمة من ذوي المصلحة إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر اللاحق بهم.<sup>(1)</sup>

## ما هي الخطوات الأساسية للرقابة ؟ :88

### 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 ويحدد 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 لعرفة سبب الانحراف.<sup>(2)</sup>

(1) على عبد الحسين اللوسوي - القواعد الناتمة في الإدارة العامة - مكتبة زين الحقوقية والأدبية -2019-ص38.

(2) د.أ. خالد السكارنة-الخطيط الاستراتيجي-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-2010-ص34.

## أهمية معايير التدقيق ؟ :89

- 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.<sup>(1)</sup>

## ما هي خصائص المقاييس المناسبة للتقييم أو الرقابة ؟ :90

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

### أ. الملائمة:

تساهم المقاييس الملائمة في الوصول إلى استنتاجات تساعده في اتخاذ القرارات.

### ب. الاتكمال:

تكون المقاييس مكتملة بشكل كاف عندما لا يتم حذف العوامل ذات العلاقة التي يمكن أن تؤثر الاستنتاجات في نطاق ظروف العملية.

### ج. المؤثقة:

تتيح المقاييس المؤثقة 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 الحيادية على الاستنتاجات الخالية من الانحراف.

### هـ. قابلية الفهيم:

تساهم المقاييس القابلة للفهيم في الاستنتاجات الواضحة والشاملة والتي هي خاضعة لتفسيرات مختلفة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> أ. د. علي عبد القادر الدينبيات - تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية - مكتبة طريق العلم - 2015 م - ص 51.

<sup>(2)</sup> إصدارات المعايير الدولية لمارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقيات المهنة - الاتحاد الدولي للمحاسبين - 2005 م - ص 132



## ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية ؟ :91

تدرج مؤشرات الأداء الرئيسية ، 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 والوارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال، ومن الأمثلة (البلغ الذي يجري إنفاقه على البحث والدراسات والتطوير) و (مخصصات التدريب) و (جودة المورد الأولية).

### ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالخرجات :

❖ وهي تقيس النتائج المالية وغير مالية (الإيرادات)، (عدد العملاء الجدد).<sup>(1)</sup>

## ما أهمية نتائج تقييم الأداء ؟ :92

إن نتائج تقييم الأداء تساعد على كشف نقاط الضعف الواجب معالجتها من خلال الدراسات التنظيمية التي ستجري مستقبلاً.<sup>(2)</sup>

## هل الرقابة مقصورة على المرحلة اللاحقة لتنفيذ الأعمال ؟ :93

إن دور الرقابة الإدارية ليس مقصوراً \_ زمنيا\_ 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، وإن 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 الواقع 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.<sup>(3)</sup>

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

(2) محمد يسري فقصوة - التنظيم الإداري كأساس لتقدير الأداء - دار المنظومة - 2011 - ص.58

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



## هل الرقابة تستهدف فقط مواطن الخلل؟: 94

ليس من العدل أن تكون الرقابة والجولات التفتيشية منصبة على البحث عن أوجه الخلل، بل هي عملية للنظر في سير العمل، فإن وجد المراقب موظفًا أو عاملًا يستحق التقدير فلا يغفل ذلك، وإن فسيكون قدوم المراقب أمراً ثقيلاً على جميع العاملين.<sup>(1)</sup>



## ما هي العلاقة بين الرقابة والتخطيط؟: 95

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.

## ما المقصود بدورة الرقابة؟: 96

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.<sup>(2)</sup>

## ما علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية؟: 97

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

## ما هو المفهوم الشامل لتقرير التدقيق؟: 98

إن المفهوم الشامل لتقرير التدقيق لا ينبغي أن يقتصر على تقييم أداء النشأة 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 علوة - الأصول العملية والعلمية في الرقابة الإدارية - 2014 م - ص 121.

(2) أ. د. الفاتح محمود بشير الغري - الرقابة الإدارية - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - 2020 م - ص 14.



والافتراضات المنطقية التي تعد على أساسها التقديرات والتنبؤات الخاصة بأداء النشأة، ولذلك يعد التقرير الوسيط أو وسيلة الاتصال ونقل البيانات والحقائق والنتائج والرأي بشكل واضح ومفهوم، وايضاً حراً لاستخدامها 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 الدقيق يعطي تقارير شفوية، ولذلك يلعب الموقف الاتصالي دوراً هاماً في تحديد نوع الرسالة الاتصالية والتي تنقسم إلى الوصف، والقارنة، والتنبؤية.<sup>(1)</sup>

## ما المقصود بالرقابة الإلكترونية؟ :99

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 المعلومات للإدارة العليا في الوقت المحدد.<sup>(2)</sup>

## ما هي مزايا الرقابة الإلكترونية؟ :100

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

(1) أحمد حلمي جمعة - الدليل إلى التدقيق والتأكد - دار صناعة للنشر والتوزيع - 2015 - ص 452.  
(2) حسن عبد الامير مـ شـ شـ - دور الرقابة الإلكترونية في الحد من المفاجآت الداخلية - جامعة المعرفة 2022 - ص 267.  
(3) سامي مريم - الإدارة الإلكترونية - جامعة أكـ مـ حـ أـ حـ كـ لـ بـ الحقوق - 2016 - ص 25

## قائمة المراجع

١. د. إبراهيم عبدالعزيز شيخا-أصول الادارة معنا العامة -منشأة المعرف ٢٠٠١-م.
٢. أحمد حلمي جمعة -الدخل إلى التدقيق والتأكد - دار صناعة للنشر والتوزيع ٢٠١٥-م.
٣. د. أحمد طاهر أحمد -التخطيط الاستراتيجي للستدام -أحمد طاهر احمد ٢٠١٧-م.
٤. اللواء ا.د. أسامة منصور السواح - التخطيط الاستراتيجي وأثره في صياغة الأمن القومي -أكاديمية شرطة دبي معهد العلوم الأمنية والإدارية ٢٠١٧-م.
٥. اصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقيات المهنة -الاتحاد الدولي للمحاسبين ٢٠٠٥-م.
٦. إيهاب بن حسن نصیر-الفراسة القيادية- ثقافة للنشر والتوزيع ٢٠٩٩-.
٧. إيهاب عيسى المصري -القيادة والقائد الإداري -اللوسيسية العربية للعلوم والثقافة ٢٠١٥-م.
٨. د.بلال خلف السكارنة-التخطيط الاستراتيجي-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ٢٠١٠-م.
٩. د.بلال خلف السكارنة -القيادة الإدارية الفعالة-دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠١٠-م.
١٠. بيري م سميث - قواعد ومعدات للقيادة -الجمعية المصرية لنشر العرقفة والثقافة العالمية ٢٠٠٠-م.
١١. د.حاتم بن صلاح سنتوسي أبو الجداول -الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى الواقع -مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ٢٠١٣-م.
١٢. حسن عبد الأمير محمد شبة- دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد للالي والإداري -جامعة الكوفة ٢٠٢٢-م.
١٣. د. خالد محمد بنى حمدان -الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -دار البيازوى العلمية ٢٠١٠-م.
١٤. أ.د جلال محمد النعيمي - الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي -مركز الدراسات والاستطلاعات ٢٠١٦-م.
١٥. د.جميس آر.شيرمان-التخطيط أول خطوات النجاح أسرار التخطيط الأكثر إنتاجية -مؤسسة الريان ٢٠١٠-م.
١٦. رائد محمد عبد ربه -المراجعة الداخلية -الجناحية للنشر والتوزيع ٢٠١٠-م.
١٧. د.ربحي أحمد عطايا -القيادة بين العلم والممارسة -دار العصماء ٢٠٣١-م.
١٨. د.رمضان محمد بطيخ-أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ٢٠١٦-م.
١٩. د زياد حمد القططونة-أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة -دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ٢٠١٧-م.
٢٠. ساسي مريم -الادارة الإلكترونية -جامعة اكلي مهند اول حاج كلية الحقوق ٢٠١٦-م.
٢١. سالم مفتح بن نجمة -التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات -مجلة كلية الأداب جامعة بنها ٢٠١١-م.
٢٢. د. سامح عبدالطلب عامر-التطوير التنظيمي -دار الفكر ناشرون وموزعون ٢٠١٠-م.
٢٣. أ.د سعيد علي العنزي -ابداعات الأعمال -الوراق للنشر والتوزيع ٢٠١٤-م.
٢٤. سوزان أ.وبلان -كيفية بناء فرق عمل فعالة -دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٣-م.
٢٥. أ.د سيد محمد جاد الرب -التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي-دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠١٦-م.
٢٦. د.صالح مهدي محسن العامري -الادارة والأعمال -دار وائل للنشر والتوزيع ٢٠٠٨-م.



- .27. د. طارق محمد السويidan - صناعة القائد - طارق محمد السويidan - ٢٠١١م.
- .28. د. طارق محمد السويidan - كيف تكتب خطة استراتيجية - الابداع الخليجي - ١٤٢٥هـ.
- .29. أ. د. عاكف عبد المنعم - تقييم وإدارة للمخاطر - مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة - ٢٠٠٨م.
- .30. د. عبدالحميد عبدالفتاح الغري - الادارة الاستراتيجية لواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - مجموعة النيل الدولية - ٢٠٣٠م.
- .31. أ. د. عبدالرحمن توفيق - التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الادارة العليا - مركز الخبرات المهنية للادارة بيمك - ٢٠١٢م.
- .32. د. عبدالرحمن علي الدوسري - الدليل الأمين لنجاح القيادة والمدراء والوظيفين - 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 الادارة 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 عجوه للنشر والتوزيع - ٢٠١٧م.
- .37. محمد الصغير بعلی - القانون الإداري - دار العلوم للنشر والتوزيع - ٢٠٠٣م.
- .38. أ. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي - التخطيط الإداري - الأكاديمية الحديثة لكتاب الجامعي - ٢٠٢٠م.
- .39. د. محمد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي الليبي على النتائج - مطبعة الريان - ٢٠١٤م.
- .40. أ. د. محمد سرحان المخلوفي - 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 الادارة الاستراتيجية - ألقا للوثائق - ٢٠١٧م.
- .43. د. محمد كمال مصطفى - أنت القائد غداً - مركز الخبرات المهنية بيمك - ٢٠١٤م.
- .44. د. محمد بدران - أساس 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 العزت للنشر والتوزيع - ٢٠١٥م.
- .47. محمد يسري قنصوة - التنظيم الإداري كأساس لتقدير الأداء - دار المنظومة - ٢٠١٦م.
- .48. محمود عبدالفتاح رضوان - مهارات إعداد الياكل التنظيمية - الجموعة العربية للتدريب والنشر - ٢٠١٤م.
- .49. محمود عبد الواسع ملاحظ محمد - ممارسات قوية لقيادة أقوىاء - الجموعة 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 الادارة 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. نوفاف كعنان - 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 بسيطرة 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 الرياعي 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 المعي 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 الهيكل التنظيمي ؟                |
| 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 بدوره حياة المنظمة ؟                                  |
| 23 | 41: ما هي مراحل تجميع الأنشطة الإدارية ؟                             |
| 23 | 42: ما أهمية إنشاء الوظائف في التنظيم ؟                              |
| 24 | 43: ما المقصود بتوصيف 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 للواد البشرية ؟                                  |
| 26 | 49: ما هو التنظيم الالكتروني ؟ وما هي اسهاماته في الإدارة ؟          |
| 26 | 50: ما هي للحصلة النهائية للتنظيم ؟                                  |
| 28 | 51: ما هو التوجيه أو 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 للرحم ؟                                             |
| 33 | 63: أهمية إدارة القائد لحالته المزاجية ؟                             |



|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 33 | 64: كيف يبني الرئيس الثقة في المرؤوسين ؟                    |
| 33 | 65: ما أهمية الجسم عند القائد ؟                             |
| 33 | 66: ما أهمية التحفيز ؟                                      |
| 34 | 67: ما أهمية ثقة الجمهور بالقائد ؟                          |
| 34 | 68: هل القائد قدوة لرؤسيه ؟                                 |
| 35 | 69: هل التعاون يحقق النجاح ؟                                |
| 35 | 70: أهمية فن الإتصال ؟                                      |
| 35 | 71: كيف تناول فاعالية القيادة ؟                             |
| 36 | 72: ما هو الصراع الوظيفي ؟                                  |
| 36 | 73: ما أنواع الصراع الوظيفي وخصائصه ؟                       |
| 36 | 74: هل القائد يأخذ بنصائح وإرشادات المرؤوسين ؟              |
| 37 | 75: ما هي أهم الإرشادات للقائد لمارسة 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 هي 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 م خصائص المعايير المناسبة للتقييم أو الرقابة ؟       |
| 46 | 91: ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية ؟                          |
| 46 | 92: ما أهمية نتائج تقييم الأداء ؟                           |
| 46 | 93: هل الرقابة مقصورة على المرحلة 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 الإدارية ؟                    |
| 47 | 98: ما هو الفهوم الشامل لتقرير التدقيق ؟                    |
| 48 | 99: ما المقصود بالرقابة الإلكترونية ؟                       |
| 48 | 100: ما هي مزايا الرقابة الإلكترونية ؟                      |



978-99992-50-78-8

مكتبة الدراسات العربية للنشر والتوزيع



سلطنة عمان - نزوى



..٩٦٨٩٣٩٥٩٩٥



library.oman2020@gmail.com