

جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

# العملية الإدارية وفق وظيفتي الرقابة والتوجيه

مدرسة تخصص مناصب

نيل شهادة الماستر تخصص دولة ومؤسسات

الأستاذ المشرف:

\* ميهوبي حبيب

إعداد الطالبين:

- شكالي نور الإسلام
- زوابلية عمر

الموسم الجامعي: 2017/2018م

جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

# العملية الإدارية وفق وظيفتي الرقابة والتوجيه

مادة ضمن مناهج

نيل شهادة الماستر تخصص دولة ومؤسسات

الأستاذ المشرف:

\* ميهوبي حبيب

إعداد الطالبان:

- شكالي نور الإسلام
- زوابلية عمر

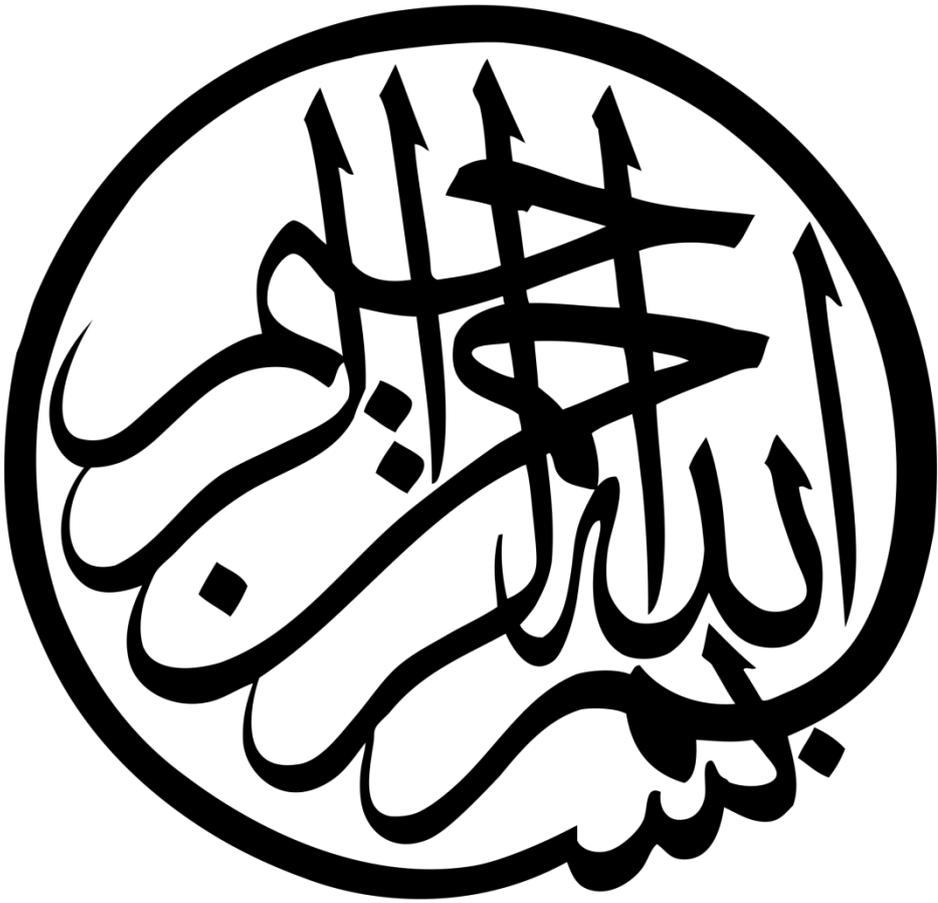
لجنة المناقشة

1-أ ..... رئيسا

2-أ ..... مقرا

3-أ ..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2018م



## شكر و عرفان

الحمد لله نحمد و نستعينه و  
نستغفره و نستهديه و نعوذ بالله من  
شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا،  
و أشهد أن لا إله إلا الله و أشهد أن  
محمد رسول الله.

أما بعد..

لا يسعنا بعد إتمام هذه المذكرة  
بتوفيق من الله عز و جل، إلا أن  
أتقدم بخالص الشكر و التقدير لكل  
من ساهم و ساعد و دعم على  
إتمامها و في مقدمة هؤلاء  
**"الدكتور ميهوبي حبيب"** الذي قبل  
الإشراف على هذه المذكرة و الذي  
أفاض علينا بتوجيهاته.

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكر و  
تقدير على دعمهم المتواصل كل  
أستاذة الحقوق والعلوم السياسية  
و الطاقم الإداري.

و في الأخير اسأل الله العلي القدير  
السداد و التوفيق لما يحبه و  
يرضاه.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " قل  
اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا  
يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا  
تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا  
تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب  
الجنة إلا برؤيتك " الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة  
.. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة  
ونور العالمين " سيدنا محمد صلى  
الله عليه وسلم

إلى من تستحق كل عبارات الحب  
والتقدير والاحترام والتي كان  
حضانها أمانى إلى من غمرت دنياي  
حبا وحنانا والتي هي أحب إلى من  
نفسى وجعل الله الجنة تحت قدميها  
أمي الغالية حفظها الله.

"إلى من كلفه الله بالهيبة  
والوقار .. إلى من علمني العطاء  
بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه  
بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد  
في عمرك لترى ثماراً قد حان  
قطافها بعد طول انتظار وستبقى  
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي  
الغد وإلى الأبد.

إسلام

## الإهداء

أهدي هذه المذكرة إلى من ربط ربي  
رضاه برضاه وقال بالوالدين  
إحسانا

إلى من تستحق كل عبارات الحب  
والتقدير والاحترام والتي كان  
حضانها أمانى إلى من غمرت دنياي  
حبا وحنانا والتي هي أحب إلى من  
نفسى وجعل الله الجنة تحت قدميها  
أمي الغالية حفظها الله.

إلى من كان سند وركيزة عملي وزاد  
في عزيمة وإصراري في تحدي  
المصاعب ولم يبخل على بأي شيء  
مادي أو معنوي إلى من لا يقل شأنه  
عن شأن أمي عطفًا وحبًا إليك أبي  
الغالي حفظك الله.

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء  
إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن لا تسع  
المذكرة لذكرهم ولكن مكانهم في  
القلب والذاكرة محفوظ خاتمة هذه  
الإهداء مسك إلى كل من أحبهم قلبي  
وتعلق بهم فكري رموز الحب الوفاء  
الصداقة الإخلاص الأمل لهم جميعا  
أهدي هذا العمل.

مر

مقدمة

يعتبر كل من التوجيه والرقابة وظيفية من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث لا تقل أهمية كل وظيفة عن الأخرى، لأنه لكل وظيفة غرض وهدف معين تحققه، وهي متلازمة مع بعضها ومتكاملة من حيث الهدف. التوجيه الإداري حيث يعد ركنا أساسيا لا بد منه لاستعمال وتوجيه سليم للموارد البشرية وكذا تقييم أداء الأفراد في الإدارة باختلاف أنواعها، وقد ظهرت هذه الوظائف منذ القديم، ومع وجود كل أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة المستعملة في الإدارة، لكن بالرغم من هذا، فلا يمكن الاستغناء على العنصر البشري. حيث يعتبر التوجيه وظيفية ذات قيمة كبيرة من خلال أركانه المتميزة في التواصل بين الموظفين وطرق توزيع الوظائف وفق معايير تخدم الإدارة، كما يلعب التوجيه دورا هاما من خلال العامل النفسي المقدم الى الموظفين من خلال الحوافز وال مكافآت المقدمة لهم من طرف المدراء.

كما أن أهمية الرقابة ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها.

كما تعرف العملية الإدارية بأنها تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من اجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره. وتعرف أيضا بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف " تعريف العملية الإدارية. وتعرف أيضا بأنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير ايا كان منصبه الإداري ، وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية ، يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة.

إن وظيفتي التوجيه والرقابة على الأداء الوظيفي هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد حول أداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، ويمكن الإدارة من التطوير والزيادة في الأداء.

ومن خلال ابراز الوظائف السابقة الذكر، يمكن تطوير العملية الإدارية من خلال القيادة والتوجيه الجيدين، وكذا التوزيع الحسن للعنصر البشري، وكذا الرقابة الفعالة التي من شأنها تدارك الأخطاء والنقص ومحاولة تفادي الأزمات من خلال خطط بيئية وملزمة لجميع الموظفين داخل المؤسسة.

## أهمية اختيار هذا الموضوع:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التوجيه والرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي.
- كما تتجلى أهمية البحث في تناول مفهوم كل من وظيفة التوجيه والرقابة، وأثرها على العملية الإدارية وسيرها الحسن من خلال عدة معطيات من شأنها تحقيق ذلك.

## أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب موضوعية:

- كون الإدارة هي المرآة العاكسة لمدى تطور وازدهار الدول، وتدهور العملية الإدارية في العالم العربي وخاصة في الجزائر، دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع.

- المساعدة في إثراء المكتبة حتى تكون هذه الدراسة في متناول القراء والمهتمين.

### أسباب ذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة موضوع وظائف الإدارة.
- تنتج في المقام الأول من رغبتنا في توسيع دائرة معارفنا ومعلوماتنا حول العملية الإدارية وما مدى نجاحها وفق وظيفتي التوجيه والرقابة.
- كما يعود ذلك على رغبتنا في البحث المعمق في الموضوع، ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه للميول الشخصية النابعة من الرغم في تقديم عمل له قيمة.

## الدراسات السابقة:

لقد اخترت بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع وهي:

- محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011.
- عنتر حمايلي، دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الموسم الجامعي 2016/2015.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل لشهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2013/2012.

## الإشكالية:

وهذا ما يبرر إشكالية البحث الآتية:

ما مفهوم وظيفتي الرقابة والتوجيه؟ وما مدى تأثيرهما على العملية الإدارية؟

## المناهج المعتمدة في البحث:

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على:

## المنهج الوصفي التحليلي:

لقد اعتمدنا هذا المنهج لأننا بصدد دراسة موضوع العملية الإدارية وفق وظيفتي الرقابة والتوجيه، وذلك من خلال وصف وظيفتي الرقابة والتوجيه من خلال التعرف اليهما من خلال المفهوم والخصائص، وتحليل مدى تأثيرها على العملية الإدارية.

وبخصوص الخطة التبعة في هذه الدراسة فقد تم تقسيم العرض الى مقدمة وفصلين ثم خاتمة.

الفصل الأول: العملية الإدارية وفق وظيفة التوجيه

المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه

المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية

الفصل الثاني: العملية الإدارية وفق وظيفة الرقابة

المبحث الأول: مفهوم الرقابة

المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية

# الفصل الأول

العملية الإدارية وفق وظيفة التوجيه

**تمهيد:**

أشرنا سابقاً إلى أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى<sup>1</sup>.

حيث سنتناول في هذا الفصل مفهوم وظيفة التوجيه في (المبحث الأول)، (المطلب الأول) تعريف وظيفة التوجيه و(المطلب الثاني) عناصر التوجيه وأهميته ثم المبادئ والأسس العامة للتوجيه في (المطلب الثالث)، أما في (المبحث الثاني) فسنعالج دور وظيفة التوجيه على العملية الإدارية، في (المطلب الأول) التوجيه الحسن للموارد البشرية، (المطلب الثاني) الصرامة في لاتخاذ التدابير على الموظفين.

**المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه**

التوجيه هو أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات، وهو الثالث بالترتيب. إن سلامة التوجيه تُعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف. وقد أشار الخضيرى على أن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم وهو أساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته. ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة. لا بد من التنويه كما قال الجريسي أنه لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يُفترض توافر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، مصر 1993، ص 51.

في المنظمة، ولا يجب إطالة وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهي والهاتفي القصير لكي يتم تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسيير المنظمة في الاتجاه الصحيح.<sup>2</sup> ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف.

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه (تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم) فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال.<sup>3</sup>

وكلما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة.<sup>4</sup> والتوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت.<sup>5</sup>

### المطلب الثاني: عناصر التوجيه وأهميته

#### الفرع الأول: عناصر التوجيه

والحديث عن التوجيه كوظيفة إدارية يقتضي الحديث عن<sup>6</sup> :

- الاتصال
- القيادة
- التحفيز والدافعية
- اتخاذ القرارات

#### أولاً: الإتصال Communication

الاتصال هو عملية نقل معلومات أو رموز من فرد لآخر ، لتعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ، ويستهلك المديرون نحو 70 - 80% من أوقاتهم في إجراء عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال ، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما : اتصالات داخلية ، واتصالات خارجية . و تتمثل أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف و عمليات الادارة الأخرى.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان 2009، ص89.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص175.

<sup>3</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مرجع سابق، ص 61.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص 183.

<sup>5</sup> برابري عياش ومنصوري عاطف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم

اقتصادية تخصص محاسبة 2009/2008، ص 31.

<sup>6</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الميسرة للنشر والتوزيع، ص156.

<sup>7</sup> بشير العلق، المرجع السابق، ص 97.

## 1/ أهداف عملية الاتصال:

- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وخططها من بداية وضعها حتى تنفيذها.
  - الوقوف على مدى انسجام أفراد التنظيم نحو وظائفهم (الرضا الوظيفي).
  - التوضيح المستمر لاهتمام المؤسسة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم.
  - توضيح التغييرات التي تطرأ داخل المؤسسة نتيجة العوامل الخارجية.
  - ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الأداء المخطط والأداء المنفذ.
  - التعرف على صورة المنظمة تجاه الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة.
- ## 2/ أنواع الاتصالات:

والمؤسسة الصحفية تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصالات التي تعتبر قلبها النابض ومؤشر نجاحها ، لذا تحتاج إلى ممارسة كافة أنواع الاتصالات داخلها ، وتنقسم الاتصالات عامة إلى : اتصالات رسمية ، واتصالات غير رسمية تجري دونما تكليف رسمي من المدير أو المسؤول، وإنما حسب اجتهاد الفرد العضو في المنظمة و تتم خارج القنوات الرسمية<sup>1</sup>.

## ثانياً : القيادة Leadership

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، حيث تساهم القيادة الجيدة في حل المشاكل ، وتذليل العقبات حتى أننا نجد بعض كتاب الإدارة يعتبرون أن " القيادة " هي الوظيفة الإدارية الثالثة للمؤسسة<sup>2</sup>.

وتعرّف القيادة حسب العلماء بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>3</sup>.

والقيادة هي فن التأثير على الناس لممارسة أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويرى الخبراء أن على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين، فيما يعتبرون أن عدد القادة دائماً قليل نسبياً ، حيث أن القدرة القيادية ومدى توفر سماتها في فرد ما سلعة نادرة لا يملكها إلا القليل.

وهناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القائد واختيار النمط القيادي منها: عوامل تتعلق بالمرؤوسين، عوامل تتعلق بالشخصية ومدى توافرها مع المرؤوسين، وأخرى تتعلق بظروف البيئة والقيم السائدة في المجتمع، ثم الضغوط الزمنية والقدرة على العمل تحت أقصى الظروف<sup>4</sup>.

## 1/ سمات ومؤهلات القيادة:

تكمن مشكلة الإدارة الأساسية في مدى تمكن القائد أو المدير من الموازنة بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأشخاص لتحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم" المفاهيم-الوظائف-العمليات، 2001، ص246.

<sup>2</sup> علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط1، 1999، ص 125.

<sup>3</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>4</sup> براهيم عياش ومنصوري عاطف، المرجع السابق، ص 44.

- ولذا لا بد من توفر عدد من السمات والصفات الخلقية والمكتسبة لإنجاح مهمة القائد أهمها:
  - توفر الطاقة الجسمانية والعقلانية.
  - الاستقرار والبعد عن الانفعالات.
  - تنمية العلاقات الإنسانية.
  - الموضوعية والبحث عن الحقائق.
  - الدافع الشخصي للرغبة في القيادة.
  - المهارة في الاتصال واستعمال وسائله.
  - فن التعامل مع الجمهور.
  - توفر المهارات الفنية اللازمة للعمل.
  - التفكير الخلاق والابتكار وسرعة البديهة.
  - قوة الإرادة وحسن التصرف والقدرة على الإقناع.<sup>2</sup>

## 2/ أما بالنسبة لأنماط القيادة فيمكن إجمالها في:

- القائد الأوثوقراطي الدكتاتوري.
- القائد المتحرر الفوضوي.
- القائد الديمقراطي.

## 3/ جانب من مسؤوليات القيادة في المؤسسات الإعلامية:<sup>3</sup>

- التخطيط و التطوير لضمان الإنتاجية و نجاح العمل.
- خلق وعي عام تجاه المؤسسة و برامجها و سياساتها.
- تقييم الأداء و تطبيق معايير معينة لتحسين المضمون من أجل جذب الجمهور و العمل على تلبية رغباته ما أمكن ذلك.
- المحافظة على حيوية قنوات الاتصال الشخصي مع كافة المستويات الإدارية والخارجية.<sup>4</sup>
- تطوير الجهاز الإداري و تدعيمه بعناصر كفؤة للمحافظة على نجاح الإدارة واستمرارية عملها باقتدار.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات لإشعارهم بقيمتهم و أهميتهم في المؤسسة و زيادة انتمائهم إليها.
- العمل على تحقيق الانسجام بين العاملين و إزالة أسباب التوتر و الاحتقان للحفاظ على تماسك التنظيم .

## ثالثاً : التحفيز Motivation

العلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد ينسقون العمل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم ، وتهدف دراسة العلاقات الإنسانية في المنشأة إلى:<sup>5</sup>

- التعرف على أنماط السلوك الإنساني بين الأفراد.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 145.

<sup>3</sup> ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة النشر 2003، ص 167.

<sup>4</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 109.

<sup>5</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مرجع سابق، 78.

- تحديد سلوك الإدارة حول ما يجب اتخاذه لدعم وتطوير التعاون المتبادل.  
- استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير يتوقف أساساً على فلسفة الإدارة تجاه :

- نظام الاتصالات

- نظام الحوافز<sup>1</sup>

و المعادلة الأساسية في هذا الإطار هي:

إنجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد

**الدافع هو:** شيء ينبع من داخل الإنسان ، ويدفعه للبحث عن هدف محدد.

**أما الحافز:** فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية ، و هو القوة المحركة الداخلية التي تثير السلوك و توجهه.

**الحوافز:** هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، و هي كذلك مجموعة مؤثرات و عوامل تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.<sup>2</sup>

وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إليه والموجودة في التنظيم مكتملة ، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر. ويقوم إنجاز الفرد في المؤسسة على الحفز مع قدرات الفرد ذاته. ويمكن الوصول إلى نظام إيجابي و فعال للحوافز من خلال:

- التعرف على رغبات الأفراد و احتياجاتهم.

- اختيار نوع الحافز الذي يتلاءم مع هذه الرغبات و يتفق معها – قدر الامكان.<sup>3</sup>

### مقومات نظام الحوافز:

إن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافز يتطلب الاستناد إلى المقومات التالية:

- التعرف على دوافع أفراد التنظيم.
- تحديد أولويات الدوافع بالنسبة للأفراد.
- اختيار أنواع الحوافز المتلائمة مع الدوافع.
- تحديد معايير وشروط منح الحوافز.
- تحديد قيمة ونوع الحافز.
- الإعلان عن الحافز بطريقة ملائمة.
- تأمين تسليم الحوافز لأصحابها دونما تأخير.
- تقييم نظام التامين من وقت لآخر.
- تعديل النظام لينتاسب مع التغيير في رغبات الفرد.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص 267.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع السابق، ص 124.

<sup>3</sup> ثامر بن ملوح المطيري، المرجع السابق، ص 182.

- كيف يمكن الوصول إلى تصميم نظام إيجابي و فعال للحوافز:
- التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم الأساسية.
  - اختيار نوع الحافز الذي يترجم الرغبات و يتفق معها قدر الإمكان<sup>1</sup>.

## نظريات التحفيز:

### 1/ نظرية هرم الحاجات الإنسانية: ( نظرية تدرج سلم الحاجات )

عملية التحفيز تبدو معقدة نتيجة التركيبية المعقدة للفرد ، ولذا اختلف العلماء في تحديد الحاجات الإنسانية، ومن أهم النظريات التي عالجت الحاجات الإنسانية " نظرية ماسلو " أو " نظرية هرم الحاجات الإنسانية " ويتمثل في هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولوياتها من القاعدة حتى قمة الهرم:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وترتبط بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل الطعام، الشراء، الملابس، المسكن، المأكل .... الخ.

ب- **حاجات الأمان:** التأمينات المختلفة لحماية الفرد اقتصادياً والاستقرار النفسي.<sup>2</sup>

ج- **الحاجات الاجتماعية:** ويتم إشباعها بالاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

د- **حاجات التقدير:** الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ.<sup>3</sup>

هـ- **حاجات إثبات الذات:** السعي لتحقيق ما يتفق مع قدرات الفرد ويسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح.<sup>4</sup>

### 2/ نظرية ذات العاملين (هيرزبرج):

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

أ/ **المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:**

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دت، ص 87.

<sup>2</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مرجع سابق، 89.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، 153.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع السابق، ص 137.

- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين<sup>1</sup>.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز<sup>2</sup>.

ب/ المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً

### 3/ نظرية الخبرات السابقة في (الثواب والعقاب):

تقوم هذه النظرية على الفكرة الآتية: حين يحصل الفرد على حافز إيجابي إثر قيامه بسلوك معين فإن هذه الحافز يكون بمنزلة المدعم الإيجابي بزيادة احتمال قيام الفرد بهذا السلوك في المستقبل، أما إذا لم يحصل الفرد على حافز أو العكس نال عقاباً نتيجة قيامه بسلوك معين فيكون لذلك أثر سلبي يحاول تجنب تكرار ذلك السلوك الذي قاده إلى مشاعر غير سارة نتيجة خبراته السابقة<sup>3</sup>.

### رابعاً: عملية اتخاذ القرار The Decision - Making Process

تحتوي النشاطات الحياتية اليومية على مجموعة قرارات نتخذها سواء على صعيد فردي أو جماعي، وأحياناً ننجح في اتخاذ القرار، وتارة نفشل خاصة عندما تكون القرارات متسرة وغير مدروسة، وترتبط عملية اتخاذ القرار بالاختيار ما بين البدائل المتاحة للوقوف على البديل الأنسب الذي يصل بنا إلى القرار الأفضل<sup>4</sup>.

1/ تعريف عملية اتخاذ القرار: عملية اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد و بأقل كلفة لنجاز الأهداف المطلوبة، وهي كذلك عملية رشيدة بعيدة عن العواطف، فلا يتخذ القرار لمجرد إرضاء الناس.

ويعتمد اتخاذ القرار على قدرة الفرد القائد أو المرؤوس على الإبداع والتفكير الخلاق، حيث لا يوجد نماذج وقوالب جاهزة للقرارات يجري توزيعها وتعميها.

القرار الجيد: مبني على التخطيط والتفكير السليم والمعلومات الأوفر والاختيار الأفضل للبدائل. القرار السيئ: متسرع، مبني على العشوائية، ويفتقر إلى المعلومات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 91.

<sup>2</sup> ثامر بن ملح المطيري، المرجع السابق، ص 191.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، 177.

<sup>4</sup> برابري عياش ومنصوري عاطف، مرجع سابق، 53.

<sup>5</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 147.

## 2/ إدارة عملية اتخاذ القرار : ( دراسة الخيارات )

والمؤسسات الصحفية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى قرارات وبحث عن البدائل بصورة متواصلة نظراً لطبيعة عملها ورسالتها ، وإدارة عملية اتخاذ القرار تعني بالأساس دراسة المشكلة الرئيسية ، وتتضمن هذه الدراسة:

### أ- تحديد المشكلة بدقة"

حل المشكلة هو تحويل مجموعة معينة من الظروف إلى ظروف أخرى أفضل " و يقول الخبراء أن الشخص الذي لا يمتلك مشاكل ليعمل على حلها هو شخص خارج اللعبة. عملية حل المشكلة<sup>1</sup>.

حل المشاكل التي تعترض العمل الإداري كثيرة ومتنوعة بحسب طبيعة العمل و الجهة المرتبطة به لذا تبدو عملية معقدة وليس من السهل تجزئتها إلى مراحل واضحة. وتشتمل عملية الحل على خمس عمليات رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تمييز المشكلة وتحديد
- تحليل المشكلة
- وضع حلول ممكنة
- تقييم الحلول
- تنفيذ الحل الذي تم اختياره

ب- وضع البدائل (توليد البدائل وتحليلها): ويعتمد ذلك على جمع المعلومات وعلى التفكير الإبداعي للتمكين من الاختيار بأقل الخسائر وأفضل النتائج.

ج- تقييم البدائل وحذف غير المناسب منها للوقوف على البديل الأنسب.

د- اتخاذ القرار النهائي ( البديل الأفضل).

هـ متابعة القرار و تقييمه.

## 3/ أمور واجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

يرى بعض الخبراء أن (اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الأصعب هو جعل الآخرين يلتزمون به)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع السابق، ص 141.

<sup>2</sup> عبد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 95.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 213.

وهناك عدة أمور يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار أهمها:

- أ- الاستشارة: حيث أن القرارات لا تتخذ بمعزل عن الآخرين ، وهي تتمثل في عملية طلب نصائح وآراء وخبرة الآخرين وخاصة المختصين من أجل إثراء عملية التفكير.
- ب- التفكير في إقناع الآخرين بقبول القرار: فعندما ترفع إدارة الصحيفة ثمنها يجب تهيئة القارئ لتقبل ذلك وتقديم شيء مقابل هذه الزيادة .
- ج- الالتزام بتنفيذ القرار: وتحمل المسؤولية لتحويله إلى قرار عملي حقيقي لا تحويله إلى الرفوف والغبار.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أهمية التوجيه

### أولاً: أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه<sup>2</sup>. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك إذ تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفراداً عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشئوا وتعلموا فيها وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمرارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 112.

<sup>2</sup> ثامر بن ملوح المطيري، المرجع السابق، ص 201.

<sup>3</sup> علي محمود المنصور، المرجع السابق، 149.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 93-102.

## ثانياً: فوائد التوجيه

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق، فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.<sup>1</sup>
- تتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: المبادئ والأسس العامة للتوجيه

### الفرع الأول: مبادئ التوجيه

#### أولاً: مبدأ تجانس الأهداف

ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنّها ستعمل حتماً على إشباع حاجيات الأفراد.<sup>3</sup>

**ثانياً: مبدأ وحدة الرئاسة.**

كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.<sup>4</sup>

#### ثالثاً: مبدأ وحدة الأمر

<sup>1</sup> بروس، افوليو، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية القيادة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 85-87.

<sup>2</sup> Wayne L. Welsh (2000-2001), "Best Practices for Good Management" ،www.le.utah.gov,page 1-7

Retrieved 22-5-2018. P 67.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية 2009، ص 150.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 177.

يعتبر هذا المبدأ احد الوظائف الأساسية الإدارية وخاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال ومن ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية أو قد يحدث بينها نوع من التعارض ولذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة ووظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:<sup>2</sup>

1/ ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.  
2/ وحدة التوجيه ووحدة الأمر: هي أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.<sup>3</sup>

3/ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4/ العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.<sup>4</sup>

5/ تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

## المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية

للإدارة العديد من العناصر أو المقومات التي تؤدي إلى نجاح الإدارة أو العمل الإداري سواء في الجهة الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص وبالتالي الوصول إلى إدارة فعالة تعمل من أجل تحقيق أهدافها الخاصة بها، وكذلك العمل على تحقيق الأهداف العامة المتعلقة بالجهة أو المؤسسة الإدارية التي تتبعها، فمثلاً: تتمثل الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو الجهة

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 193.

<sup>4</sup> هيجان، عبد الرحمن احمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.

الإدارية في القيام بمختلف جوانب العملية الوظيفية من تعيين الموظفين وترقيتهم وتدريبهم ونحو ذلك، أما الأهداف العامة للجهة أو المؤسسة الإدارية التي تضطلع هذه الإدارة بها فتتمثل في إمداد قطاعات النشاط الأساسي بالقوى العاملة المتخصصة في نشاط كل قطاع<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: الإستفادة من الموارد البشرية

في هذا المطلب سنحاول بيان الإستفادة من الموارد البشرية عن طريق وظيفة التوجيه، بحيث كيف يمكن لنا توجيه الموظفين في أماكنهم الصحيحة، ليعمل كل فرد في الإدارة عمل الخاص به، وذلك عن طريق دراسة توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين في ( الفرع الأول) و الأسس العامة لتوجيه في (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين طريقة توزيع مهام العمل:

- عمل مخطط أي (Chart) يضم جميع الموظفين وعلى رأس هذا المخطط المدير.
- يتم توزيع الموظفين حسب مؤهلاتهم وخبرتهم<sup>2</sup>.
- تعيين مساعد أو سكرتير مؤهل لهذا المنصب لكي يساعد المسئول في تقسيم وتوزيع مهام البقية.
- يتم تسجيل كل المهام التي تقوم بها الإدارة ويتم توزيعها على الموظفين حسب التقسيم الذي تم تقسيمه بالسابق في المخطط<sup>3</sup>.
- إعطاء كل موظف فترة للتدريب على العمل والإنضباط وتحمل المسؤولية.

### أولاً: تعريف خريطة توزيع الأعمال

هي عبارة عن جدول يبين جميع النشاطات المسؤولة عنها الوحدة وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحدة وتظهر الخريطة أعمال الموظفين مرتبة حسب نشاطات الوحدة<sup>4</sup>.

### ثانياً: خريطة توزيع الأعمال تمر عبر خطوات هي:

**1/ تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام:** لأنه لهم دور مهم في عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال في المنظمات والمنشآت التي يشرفون عليها سواء في الأقسام الحكومية أو الخاصة فإنه بدون شك اشتراكهم في الدراسة وإعطائهم دوراً مهماً فيها يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وانشغالهم بالعمل أكثر ويتمكن الإنسان بذلك من الحصول على نتائج دقيقة لأنهم مرتبطون بالعمل وملاصقون بالخدمة لذلك قبل البدء بإجراء الدراسة لإعداد خريطة توزيع الأعمال يلزم عقد عدة اجتماعات يحضرها المشرفون على الأقسام التي ستشملها الدراسة بل والأشخاص المرتبطون بهم ولو بارتباطات قليلة ممن لهم حظ من المعلومات حول المنشأة وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين ويحضرها الرئيس الأعلى أو من ينوب عنه فيقوم بتوضيح النماذج التي

<sup>1</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، 149.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق 198.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 122.

<sup>4</sup> ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سيكدة، 2006/2007، ص 33.

ستستخدم في البرنامج وكيفية تعبئتها ويعطي المشرفين فرصة كافية للمناقشة والإستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج وذلك لكشف أي التباس يبدو لهم

**2/ جمع المعلومات عن واجبات الموظفين:** فإنه من أهم المقدمات لخريطة توزيع الأعمال فعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها تأتي المقترحات والتوصيات لإعادة توزيع الأعمال ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن أعمال المنظمة هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم ولذا يقوم المشرف بمقابلتهم فيشرحون له النماذج التي ستستخدم في جمع المعلومات،<sup>1</sup> ويقومون بالإشراف على جمع المعلومات من الوحدات الإدارية التي يرأسونها والنماذج التي تستخدم

في دراسة توزيع الأعمال هي جدول أعمال الموظف اليومية وجدول الواجبات الأسبوعية وقائمة نشاطات الوحدة وخريطة توزيع الأعمال.<sup>2</sup>

**3/ دراسة تحليل تلك الخريطة:** لأجل اكتشاف مواطن الضعف في توزيع الأعمال ويجب أن يكون واضحاً للمشرف أو المحلل الإداري بأن خريطة توزيع الأعمال إنما هي وسيلة لتنظيم وعرض الأمور المطلوبة في كيفية توزيع الأعمال في الوحدة وأنها لا تعطي الحلول للمشكلة التي تواجهها الوحدة وأن اكتشاف حلول تلك المشاكل هي من واجبات المشرف والمحلل الإداري ويقوم بتحليل خريطة توزيع الأعمال المحلل الإداري أو غيره ممن له الصلاحية.<sup>3</sup>

ولابد من اشتراك المشرف مع المحلل والمدير والموظفين لغرض الحصول على تعاون الجميع وكذلك الحاجة إلى تعاون الموظفين الذين يعملون في الوحدة لغرض أنه عند وضع المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ يقدم الكل على التنفيذ بكل نشاط وإهتمام وقبل البدء في تحليل خريطة توزيع الأعمال يجب التأكد من صحة إعداد البيانات الواردة فيها وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات للموظفين مع قائمة نشاطات الوحدة وعندئذ يمكن الإستفادة من الخريطة إستفادة كبيرة بالمقارنة بتلك القوائم يتوصل المشرف أو المدير بعد ملاحظة هذه الأمور الثلاثة إلى نتائج واقعية عن طريق دراستها وتحليلها.<sup>4</sup>

**4/ إعادة توزيع الأعمال:** حيث تأتي بعد أن تكشف عملية تحليل خريطة توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجودة في توزيع الأعمال الحالية في الوحدة الإدارية وتلي ذلك مرحلة إقتراح الحلول المناسبة بإعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً ويراعي إختصاص ومهارة وكفاءة كل موظف في الوحدة الإدارية ويعد المحلل الإداري خريطة توزيع الأعمال المقترحة ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الإدارية وعلى نشاطات الوحدة ككل كما أنه يبين أنه يجب أن يغير الموظف مكانه إلى مكان آخر بل الوحدة بكاملها تغير من مكان إلى مكان آخر إذا لم يكن التسلسل أو التنسيق مناسباً ومن اللازم أن يناقش المحلل الإداري التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة لمعالجة مشاكل توزيع الأعمال في الوحدة مع الرؤساء

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> علي محمود المنصور، المرجع السابق، 165.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 131.

<sup>4</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 165.

الإداريين قبل وضعها في صورتها النهائية وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات والمقترحات<sup>1</sup>.

ويعد المحلل الإداري بعد ذلك خريطة توزيع الأعمال المقترحة في صورتها النهائية ويرفق لها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة إلى غير ذلك من نقاط الضعف التي يحلها ويعطي التوصية بكيفية إصلاحها وأيضاً يضع البدائل الممكنة إذا كانت هنالك بدائل متعددة ويبين أن هذا البديل أفضل أو أنه مساو وإن كان أرجح من ناحية خارجية أو أن هذا البديل ليس بأفضل لأنه من الواضح أن البدائل على ثلاثة أقسام وإن كان لكل قسم أيضاً جهات متفاوتة ثم من المهم في الخريطة بيان أيام العطل الرسمية وغير الرسمية من الإجازات الشخصية لولادة أو مرض أو اضطرار إلى سفر أو ما شابه ذلك فإن كثيراً ما ينتهز الموظف خصوصاً الكسول أمثال هذه العطل ليزيد في حجمها وذلك من نقاط ضعف الإدارة فيجب أن يعالج المحلل ذلك<sup>2</sup>.

### ثالثاً: اتخاذ القرار

تعرض الإنسان الكثير من الأمور التي تحتاج منه اتخاذ قرار وإصدار حكم نهائي فيها، ومن هذه القرارات ما يكون قويا وصائباً، فتغير مجرى حياة صاحبها وتكون سبباً لنجاحات متوالية، ومنها ما يكون ضعيفاً، لا تحدث أي تغيير ملحوظ يتمناه متخذ القرار. وقد بين إبراهيم الفقي أن القرارات الضعيفة هي القرارات التي يتخذها الإنسان ولا يستطيع تنفيذها<sup>3</sup>.

#### 1/ تعريف القرار واتخاذ القرار:

هو (الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بديلين أو أكثر)، بناء على معلومات وبيانات مدروسة اعتمد عليها في الاختيار، ولا يكون القرار بمعزل عن الظروف المحيطة بالمشكلة، أو البدائل المتاحة<sup>4</sup>.

ويعرّف اتخاذ القرار أو صنع القرار بأنه: اختيار الإنسان بديلاً من البدائل والخيارات المتاحة؛ لتجاوز عقبة تعترض طريقه. عملية اتخاذ القرار يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً قوياً بالمشكلة؛ لأن اتخاذ القرار لا يتم في أغلب الأحيان إلا بوجود مشكلة ما؛ فالمشاكل هي الباعث والمحرك لاتخاذ القرار، ويرى بعض علماء النفس أن هناك تشابهاً وتطابقاً بين حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ فكلاهما يتطلب مهارات عالية في التفكير، مثل: التحليل، والاستقراء، والاستنباط<sup>5</sup>.

#### 2/ حل المشكلات:

##### أ- تعريف المشكلة:

<sup>1</sup> Sharen Ross, "10 Must-Have Life Skills For Great Managers" www.lifehack.org, Retrieved 23-4-2018. P 45.

<sup>2</sup> ميلود عزوز، المرجع السابق، ص 41.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 142.

<sup>5</sup> محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011، ص 51.

يطلق مصطلح المشكلة على وضع معين طرأ على الفرد؛ نتيجة تغير في الظروف المحيطة به، فيصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير، وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحل المنشود.<sup>1</sup>

### ب- عملية حل المشكلات:

يواجه الإنسان في حياته اليومية العديد من المشكلات، فقد يجدها في العمل، والبيت، وبين الأصدقاء، وتحتاج هذه المشكلات منه حلاً واتخاذ قرار بشأنها، وإلا فقد تكون مصدر إزعاج له، يعترض نجاحه وتقدمه. وليحل الإنسان أي مشكلة يجب اتباع عدة خطوات للتغلب عليها، ويكون ذلك بمعرفة مواطن المشكلة التي تواجهه، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ثم اختيار التصرف المناسب والحل الأمثل، وأول خطوة في حل أي مشكلة هي تحديد مواطن الانحراف الحاصل بين ما خطط له الإنسان، والفعل المنجز أو المحقق، وبعد التحديد يتم التصرف بناء على ذلك.<sup>2</sup>

### ج- كيفية اتخاذ القرار وحل المشكلات:

- يعتمد اتخاذ القرار وحل المشكلات على العديد من العوامل الأساسية، منها:
- الإحساس بوجود مشكلة ما، وتحديد نوع هذه المشكلة، وذلك بجمع معلومات دقيقة عنها، مثل: زمن حدوثها، وأضرارها.<sup>3</sup>
- البحث والتقصي عن الحلول المتاحة، للتخلص من هذه المشكلة، وبيان المزايا والعيوب لكل حل أو بديل مقترح، ولإنجاح هذه الخطوة على الإنسان الاستعانة بخبرات الآخرين وتجاربهم، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يحتاجها في اتخاذ قراره، والاستفادة من قصص نجاحهم، بالحديث عن المشاكل التي واجهوها واتخذوا القرارات الصائبة فيها، وانعكاس هذه القرارات على حيواتهم العملية، فكانت سبباً في نجاحهم في المجتمع.<sup>4</sup>
- اختيار أفضل البدائل الموجودة لدى متخذ القرار، بعد البحث والتقصي الدقيق.
- وضع معيار ثابت وإطار محدد يركز عليه متخذ القرار في قراراته، كأن يدرس الخيارات والبدائل الموضوعية أمامه، محدداً الإيجابيات والسلبيات لكل منها، وقبل إطلاق الحكم النهائي واتخاذ القرار ينظر في البديل الذي وقع عليه الاختيار، وهل يتوافق مع شخصه، وأفكاره، وطموحه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟ فإن وجد أن هذا البديل يحقق جميع ما سبق، فليُتخذ على اتخاذ القرار.
- التأني والتروي قبل اتخاذ القرار، وعدم التسرع في إصدار الحكم، فسرعة اتخاذ القرار طريقة خاطئة، تتم عن عدم التفكير الجلي، وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، لذلك عليه إعطاء الموضوع الأهمية القصوى، والتفكير بعقلانية، بعيداً عن الانفعال، والتوتر، والغضب، وتجنب اتخاذ أي قرار وهو في مزاج سيئ، لأن القرارات في مثل هذه الأوقات غالباً ما تكون خاطئة تفتقد الحكمة، والنظرة المستقبلية الصائبة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع السابق، ص 173.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 153.

<sup>3</sup> ميلود عزوز، المرجع السابق، ص 45.

<sup>4</sup> عبد الرحمان هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة

2012/2011، ص 45.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 166.

- عدم الخوف من الخطأ في اتخاذ القرار، وجعل هذا الخوف مبررا وسببا لعدم اتخاذ القرار، وإيجاد حل للمشكلات؛ فالإنسان ليس معصوما من الخطأ، وليس مطلوبا منه أن يكون كل ما يصدر عنه صحيحا وصائبا دائما، بل المطلوب منه أن يبذل قصارى جهده، ويأخذ بالأسباب المعينة على نجاحه في خطوته التي سيقدم عليها.
- الثقة بالنفس، فعلى متخذ القرار أن يكون واثقا بقدراته وأفكاره، وأنه شخص متميز، يستطيع أن يصدر القرار المناسب، وأن يجد الحلول لأصعب المشكلات، وأنه يستطيع القيام بأمور لا يستطيع غيره القيام بها، وإيجاد الحل المناسب لمشكلته دون الاعتماد على الآخرين في اتخاذ القرارات عنه.
- إبحار متخذ القرار في عالم اليقظة، وإطلاق العنان للأفكار الجميلة التي تحمل في طياتها الهدوء والسكينة والسعادة، فينظر إلى المشكلة التي تواجهه على أنها مرحلة بسيطة وستنتهي، أو أنه انحراف سهل في مجريات الحياة، ويمكن اجتيازه بنجاح.<sup>1</sup>

#### د- محظورات حل المشكلات:

- هناك محظورات يجب تجنبها والابتعاد عنها في حل المشكلات، ومنها:
- الخلط بين المشكلة الرئيسية، وما يترتب عليها من مشاكل فرعية.
- التسرع وعدم التروي في إصدار الحل للمشكلة، وعدم أخذ الوقت الكافي لدراسة المشكلة وأبعادها، وطرق معالجتها.
- النظر إلى المشكلة من جانب واحد، والبعد عن الشمولية فيما يترتب على الحلول المتاحة؛ من إيجابيات وسلبيات.
- الاكتفاء بأول بديل متاح يجده الشخص لحل المشكلة، وترك البحث والتقصي عن بدائل أخرى، قد يكون وجودها أنسب وأنجح في حل المشكلة.
- الهروب من المشكلة، وعدم التصدي لها ومواجهتها، أو اللجوء إلى الحلول المسكنة لها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تنمية الاتصال وطرق تبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة

اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة.<sup>3</sup>

كما أن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع السابق، 171.

<sup>2</sup> عبد الباقي وصالح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001، ص 97.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن هياج، المرجع السابق، ص 51.

<sup>4</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 182.

أولاً: الاتصال البين شخصي المباشر

عوامل نموذج الاتصال هي:<sup>1</sup>

- 1/ **البيئة:** فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتها الإرسال أو الاستقبال.
- 2/ **المرسل:** عادة ما يكون الشخص مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد.
- 3/ **المستقبل:** يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل.
- 4/ **الرسالة:** هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.
- 5/ **التشفير:** يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، ...إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.<sup>2</sup>
- 6/ **إعادة التشفير:** عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.
- 7/ **التغذية الراجعة:** وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحلة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.
- 8/ **الترشيح أو التنقية:** هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال.
- 9/ **الضوضاء:** ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية . والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة.<sup>3</sup>

ويعد الاتصال البين شخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج إلى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وفعاليتها لاجتياز الموقف بإيجابية فكسب الناس هم الأساس عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" فقد تضمن تفسير معاني ألفاظ الحديث الشريف علاج لكل المشكلات المزمنة في الاتصال عندما نفقد هذا المبدأ في الاتصال يزداد الصراع والألم وسوء الظن ويتعمق الخلاف حينما تصبح العلاقات شكلية مبدأها

<sup>1</sup> Jemma Smith (2017), "7 skills for a successful management career" www.prospects.ac.uk, Retrieved 22-4-2018. P 21.

<sup>2</sup> الشنواني، صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص ص 118-121.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 188.

الكلام المصطنع والتمثيل ومن الحكمة أن القول المشهور: "كل شخص يولد على جبهته علامة تقول: "من فضلك اجعلني أشعر أنني مهم أرجوك اعترف بكياني".<sup>1</sup>

### ثانياً: الاتصال الكتابي

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات، والمحاضرات، والجلسات، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس، وأياً كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ - القدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها.<sup>2</sup>

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة:

- نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.
- أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.
- استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
- إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.
- التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : ( التأثير البصري - تناسب الفقرات - الوضوح - السلاسة )<sup>3</sup>.

### ثالثاً: الاتصال الشفهي

يقول دوسكو دروموند: " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة .. " وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لا بد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي تركز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية:<sup>4</sup>

- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.
- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة.
- يتحدثون دون تفاخر.
- يشيرون إشارات طبيعية.

<sup>1</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، المرجع السابق ص 104.

<sup>2</sup> بلانكارد، كينيث و سبنسر جون. مدير الدقيقة الواحدة. مكتبة جرير، 2005، ص 143.

<sup>3</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، المرجع السابق ص 119.

<sup>4</sup> كارنيجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة: مكتبة الخانجي، 2001. ص 72.

- يحافظون على التواصل بالعين<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: اتخاذ التدابير على الموظفين

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى التدابير المتخذة تجاه الموظفين من خلال وظيفة التوجيه في الإدارة، وذلك من خلال توجيه عقوبات للمقصرين في (الفرع الأول)، و توزيع المكافآت للمبدعين في (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: توجيه العقوبات للمقصرين

لأن العمل مقدس وعلينا جميعاً أن نحترم القوانين والأنظمة النافذة ليأخذ كل ذي حق حقه، هناك البعض من العاملين في مؤسسات الدولة قد يتقاعسون عن أداء واجبهم المهني ويتغيبون عن العمل أو يرتكبون مخالفات أثناء تأدية عملهم، وأيضاً ربما لأسباب خارجة عن إرادة الشخص يتغيب عن عمله، لكنه يجب أن يحصل على إجازة بأجر، أو بلا أجر ويخبر رؤسائه في العمل ليكونوا على علم بذلك. وقد حدد قانون العاملين الموحد في الدولة الواجبات والمحظورات، أيضاً حملت بعض مواد عقوبات منها الخفيفة ومنها الشديدة وهي متسلسلة وفق ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: العقوبات الخفيفة

وهذه العقوبات هي:<sup>3</sup>

1/ **عقوبة التنبيه:** وهي إخطار العامل بكتاب تذكر فيه المخالفة المرتكبة ويلفت نظره إلى لزوم اجتنابها في المستقبل.

2/ **عقوبة الإنذار:** وهي توجيه كتاب إلى العامل ينذر فيه بفرض عقوبات أشد في حال استمرار المخالفة أو تكرارها.

3/ **عقوبة الحسم من الأجر:** وهي حسم 5 بالمئة من الأجر الشهري للعامل لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد عن ستة أشهر.

4/ **عقوبة تأخير الترفيع:** وهي تأخير موعد استحقاق العامل لعلاوة الترفيع مدة ستة أشهر، وتفرض هذه العقوبة حكماً بعد معاقبة العامل بثلاث عقوبات خفيفة من العقوبات السابقة خلال السنة الواحدة، أو بخمس عقوبات خفيفة خلال سنتين متتاليتين<sup>4</sup>.

5/ **عقوبة حجب الترفيع:** وهي حرمان العامل من علاوة الترفيع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، بدون سنة نشر. ص ص 149-152.

<sup>2</sup> بلانكارد، كينيث و سبنسر جون، المرجع السابق، ص 151.

<sup>3</sup> كارنجي، المرجع السابق، ص 81.

<sup>4</sup> جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الرياض

دار المريخ للنشر، 2004، ص 153.

<sup>5</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 161.

### ثانياً: العقوبات الشديدة

تفرض بحق العامل وفق قانون العاملين الأساسيين في الدولة كالتالي<sup>1</sup>:

1/ عقوبة النقل التأديبية: وهي نقل العامل إلى وظيفة أدنى من وظيفته مع احتفاظه بأجره.  
2/ عقوبة التسريح التأديبي: وهي تسريح العامل وتصفيه حقوقه وفق القوانين النافذة، ولا يجوز إعادته إلى العمل ما لم تمض على تسريحه سنتان على الأقل.

3/ عقوبة الطرد: وهي الحرمان من الوظيفة حرماناً نهائياً وتصفى حقوق العامل المطرود وفق القانون التأميني الذي يخضع له على أن يحسم من المعاش أو التعويض المستحق له مقدار الربع، ويوزع باقي المعاش أو التعويض المذكور على مستحقيه كما لو كان قد توفي وفاة طبيعية وفق النسب الواردة في القانون التأميني الذي يخضع له.

ولا يجوز إعادة العامل المطرود في أي حال من الأحوال إلى الخدمة في الجهات العامة سواء كانت إعادة بصورة دائمة أم مؤقتة ما لم يتم إعادة اعتباره قضائياً وفق القوانين المرعية كما لا يحق للعامل المطرود أن يشترك مباشرة أو بالواسطة بمناقصات، أو مزايدات أو تعهدات الجهات العامة.<sup>2</sup>

"ولا يجوز تطبيق هذه العقوبة إلا إذا كان قد حكم على العامل بجناية أو جنحة شائنة أو مخلة بالثقة العامة" أيضاً في (العقوبات التأديبية) لا تشترط مراعاة التدرج في العقوبة ولا يعاقب العامل بنوع واحد من العقوبات المذكورة لأكثر من مرتين خلال السنة الواحدة ويتوجب في حال تكرار المخالفة ذاتها لأكثر من مرتين فرض عقوبة أشد. أيضاً لا يجوز الجمع بين عقوبتين للمخالفة الواحدة بأن واحد.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: توزيع المكافآت على المبدعين

توزع هذه المكافآت على النحو التالي:

#### أولاً: الحوافز المادية

وهذه الحوافز والمكافآت المادة هي عبارة على الأموال أو الترقية أو أشياء أو إجازات كالتالي:

#### 1/ العلاوات المستحقة بداية كل عام:

تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين، وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.<sup>4</sup>

#### 2/ مكافأة نوعية العمل:

<sup>1</sup> محمد السايح الزغودي، المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الباقي وصالح الدين محمد، المرجع السابق، ص 128.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، لإسكندرية، 2001، ص 77.

<sup>4</sup> كارنيجي، المرجع السابق، ص 91.

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح هذه المكافأة بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل

### 3/ مكافأة الموظف:

وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.<sup>1</sup>

### 4/ مكافأة الانضباط في العمل:

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.<sup>2</sup>

### 5/ مكافأة نهاية الخدمة:

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

### ثانياً: الحوافز المعنوية

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل،<sup>3</sup> وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له، وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط. وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون، المرجع السابق، ص 165.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 162.

<sup>3</sup> عبد الباقي وصالح الدين محمد، المرجع السابق، ص 141.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 88.

1/ إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.<sup>1</sup>

2/ الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهدهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنوياً دون أدنى جهد من الإدارة العليا.<sup>2</sup>

## ملخص الفصل:

يعتبر وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين. وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة. وتوجد عدة أساليب للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي والمتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة. أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوضاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup> محمد السايح الزغودي، المرجع السابق، ص 64.

غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي. أما التحفيز فيعتبر عاملاً هاماً أيضاً من حيث العامل النفسي لدى الموظف حيث يعطي جانباً من الرعاية والإهتمام بالموظفين مما يتيح للموظف ببذل جهد في عمله.

# الفصل الثاني

العملية الإدارية وفق وظيفة الرقابة

## تمهيد:

تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، الممارسة داخل المنظمة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري، وأي خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية. لذلك هي تسهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المنظمة.

فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعة أو المخطط لها، وإن أي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها يجب أن تكتشف و تصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة.

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ البدء وفي الحقيقة هي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط لأن الغرض الأساسي منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، فهي تضمن انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين...

بما أن الوظيفة الخامسة أو العنصر الخامس من عناصر الإدارة هي محور الدراسة وإشكالية بحثنا فسوف نتوسع فيها إن شاء الله ونقوم بالإحاطة بها من جل جوانبها من أجل فهمها داخل المؤسسات ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وظيفة الرقابة في المبحث الأول، وأيضا الرقابة أساس العملية الإدارية من خلال المبحث الثاني.

## المبحث الأول: مفهوم الرقابة

إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

## المطلب الأول: تعريف الرقابة

### الفرع الأول: المعنى اللغوي لكلمة الرقابة

أصل كلمة رقابة: " رقب يرقب رقبوا و رقابة أي حرس أنتظر- حاذر- رصد رقابة الله في أمره: خافه " <sup>1</sup>

وجاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: " رقب و رقوبا و رقوبا و رقابة و رقبانا و رقبة: أي حرسه-انتظره-حاذره "

<sup>1</sup> إبراهيم أنس و آخرون : المعجم الوسيط - مجمع اللغة العربية، ج 1 ط 2 دار المعارف القاهرة سنة 1972، ص 47.

كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها: " راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه " والرقابة تعني: " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل "<sup>1</sup> وتعني: " السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة ". وهي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري " EMEL LITRE " "ضد العمل" إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزأين الأول "CONTRE" وتعني فيه المواجهة، والجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة أما قاموس " DARD FARAPSTAM " الإنجليزي فقد جعل منها معنى للسلطة والسيادة والإكراه والإشراف.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الرقابة اصطلاحاً

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:  
1-تعريف هنري فايل: <<الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء -الناس الأفعال>><sup>3</sup>. في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسيير وفقاً للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شئ.

إن هذا التعريف عام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق وكشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

2-<<الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات>><sup>4</sup>.

إن هذا التعريف ركن أساساً على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

3-<<الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف>><sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم سعد الدين، "تنظيم وإدارة القطاع العام"، مجلة العلوم القانونية، العدد 2، كلية القانون والسياسة، بغداد، 1965، ص 17.  
<sup>2</sup> عمر محمد مرشد الشويكي، "مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإداري، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981، ص 47.

<sup>3</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 279.

<sup>4</sup> د.كامل بربز، الإدارة عملية ونظام "المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996، ص 147.

<sup>5</sup> علي الشريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 365.

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء و الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

4- >>الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها<<<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة وتقييم الأداء.

5- >>الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها للاستكمال إنجاز الأعمال<<<sup>2</sup>.

يتبين من خلال هذا التعريف بأن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تتحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقييم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية.

6- >>الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها<<<sup>3</sup>.

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعية منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أضاف هذا التعريف شيء آخر وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم بالانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقويم وليست هي التي تقوم به.

7- >>الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات و القواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفاذي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته<<<sup>4</sup>.

هذا التعريف ركز على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة والتعليمات والقواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتفاذي حدوثها في المستقبل.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص 245.

<sup>2</sup> عمر محمد مرشد الشويكي، "مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط1، 2004، ص 23.

<sup>4</sup> عبد السلام بدوي، مرجع سابق، ص 116.

كما أكد هذا التعريف على شيء مهم وهو أن الرقابة تمس كافة أوجه النشاط في المشروع العام أي في جميع مجالاته وموارده، لكن أغفل دور مهم للرقابة وهو عملية تقييم الأداء في كل مرحله المختلفة.

8- >> الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها>><sup>1</sup>.  
هذا التعريف ركز على أهداف الرقابة المتمثلة في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق الأهداف المخطط لها وأن كل الموارد المتوفرة تستغل وتستهلك في موضعها المناسب، لكنه أهمل شيء مهم وهو دور الأساليب والوسائل الخاصة بالرقابة في تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقابة الإدارية الفرع الأول: خصائص الرقابة

تظهر أهمية الرقابة في:

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشآت، فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها، كما تتمكن كذلك المنشأة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف الموضوعية سلف، وبغياب الرقابة يحدث الكثير من الإختلالات.
- ترتبط الرقابة ارتباط وثيقاً بوظيفة التخطيط بل يعتبر الكثير من الكتاب هاتين الوظيفتين (التخطيط والرقابة) وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسياً للقيام بوظيفة الرقابة، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة متكاملة وجوانب للأداء يمكن تحقيقها، ومن جهة أخرى فإن وجود التخطيط بدون الرقابة يعتبر أمراً لا يعني له، بل أنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة هي المقام الأول لأساليب تخطيطه مثل: الموازنات التخطيطية وأساليب الرقابة على المخزون، والقوائم المالية<sup>3</sup>.
- تتطلب برامج الرقابة وجود هيكل تنظيمي واضح بين أوجه المسؤولية المختلفة للمدربين فيها يتعلق بالانحرافات التي تظهر أثناء وبعد تنفيذ المهام، فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء، فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ إجراءات التصحيحية، فالاحتفاظ بمستوى معين من المخزون مثلاً: قد يكون المسؤول إدارة التموين في حالة المواد الأولية، أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة، أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن انجاز الإجراءات التصحيحية لإعادة

<sup>1</sup> إبراهيم سعد الدين، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> Dessler .G: **organisation and management** - prentice hall year 1986.p 214.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا : الإدارة العامة العملية الإدارية - شباب الجامعة للطباعة و النشر مصر بدون سنة، ص 89.

المخزون إلى المستوى المخطط له، بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية (أو اللامركزية) يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة، ولهذا كما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت الكفاءة.

- فيما يخص التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته وسلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة لمراجعة النتائج، لأنه يظل رغم التفويض مسؤولا عن إنجاز مفوض إليه للواجبات موضوع التفويض.<sup>1</sup>
- الرقابة تساهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، وكثيرا ما تكون رقابة طرق الأداء أوفر وأيسر من مراقبة النتائج، بل قد يضطر المدير إلى ذلك بسبب الأهمية الكبرى للمنتج، بحيث يرى ضرورة ممارسة الرقابة أينما استطاع ممارستها (مثل صناعة الطائرات حيث تمارس الرقابة على الطرق وعلى النتائج معا)، كذلك تظهر مراقبة الطرق عندما ما يتعذر وضع مستويات للأدوار وقياسها بالنظر إلى طبيعة النشاط.<sup>2</sup>
- تظهر أهمية الرقابة أيضا فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من النظام ومن التنسيق، كما يتم على أساسها مراجعة معدلات الأداء أو زيادة الاهتمام بشؤون الأفراد، أو بتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، أو بالتوجيه أو بالحوافز أو بالعلاقات الإنسانية أو بالعلاقات العامة.<sup>3</sup>
- ونقول أنه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من أن الأهداف تسير نحو التحقيق وأن التنظيم صالح وأن الأفراد تتوافر لديهم المهارة، والنتائج المالية مرضية والقيادة فعالة والتنسيق، ويعمل للقضاء على الازدواجية في العمل.
- للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية، حيث أن فعالية تلك القرارات ومدى تلاؤمها مع النشاطات لا تظهر إلا من خلال مراقبة عملية التنفيذ أو النتائج التي تحققت من وراء أعمالها كما أن الرقابة تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي ترغب في اتخاذ القرارات حيالها.<sup>4</sup>
- تساعد عملية الرقابة على التعرف على مدى فعالية وسائل التنسيق وكذلك قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة والمعوقات التي تحول بين كل منهما وبين أداء دورهما.
- المتمثل في منع التداخل والتشابك فيها تباشر الأجهزة الإدارية من اختصاص وفي نقل تبادل المعلومات والأفكار مما ينتج عنه نوع من الترابط والانسجام.
- تتضح أهمية الرقابة في مجال المسؤولية وتحديد لها لإنزال الجزاء على المسؤول، حيث تفرض لوائح قوانين الإدارة العامة مجموعة من الواجبات والالتزامات على عاتق الموظفين ولا بد من قيامهم بها، ودور الرقابة في هذا الخصوص هو الكشف عن مدى الالتزام بمبدأ المشروعية عند مباشرتهم لأوجه الأنشطة المفروضة عليهم، كما تكشف عن

<sup>1</sup> إيهاب صبيح محمود رزق : الإدارة الأسس و الوظائف - سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع مصر جزء الثاني سنة 2001، ص 125.

<sup>2</sup> د. محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص 406.

<sup>3</sup> إيهاب صبيح محمود رزق، المرجع السابق، ص 141.

<sup>4</sup> د. محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 47.

الأخطاء وأوجه القصور والانحرافات التي يرتكبونها في أعمالها والوقوف على ما إذا كان قد تم استعمال السلطة كما يجب أم حدث انحراف<sup>1</sup>.  
تكشف الرقابة على متطلبات الإدارة من الأفراد وتجديد أوجه النقص في التخصيص الوظيفي كذلك في الكشف عن أوجه التصور في تدريب الموظفين، وكذلك تساعد الرقابة في تحديد كفاية الموارد البشرية للخطط والبرامج والسياسات الموضوعية وفي تقييم أداء الموظفين حتى يتم منحهم العلاوات والمكافآت...<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة هي:<sup>3</sup>

- 1- **الهدف الإصلاحى:** ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.
- 2- **الهدف التشجعى:** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.
- 3- **الهدف العقابى:** ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة. كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك بـ:<sup>4</sup>
  - ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.
  - حماية المصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويسير العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
  - الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
  - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية المصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أيمن عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار فباء لطباعة والنشر مصر سنة 2001. ص 124.

<sup>2</sup> علي محمود المنصور، مرجع سابق، ص 175.

<sup>3</sup> موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 184.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 119.

<sup>5</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية - كلية التجارة جامعة الإسكندرية-

الدار الجامعية للنشر مصر 2003. ص 153.

## المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. كما وأ، الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

### الفرع الأول: أنواع الرقابة.

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

والتي تشمل على:

1- **الرقابة الوقائية:** يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

2- **الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استنفال أثره.

3- **الرقابة اللاحقة:** تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلاً.

ثانياً: **الرقابة من حيث شموليتها:** ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1- **الرقابة الشاملة:** وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3- **الرقابة على مستوى الفرد "الفردية":** تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو للقسم الذي يعمل فيه.

#### ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر:

وتنقسم إلى:

1- **الرقابة الداخلية:** تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 196.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، 167.

2- الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.<sup>1</sup>

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الانحراف:  
وتنفرع إلى:

- 1- الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.
- 2- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

- 1- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجد.<sup>2</sup>
- 2- الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.
- 3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإدارتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتفقد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة. ومن أهم مجالاتها:<sup>3</sup>

- الرقابة على الأهداف: للتأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
- الرقابة على السياسات: وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من إن التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002، ص 79.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 81.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 203-207.

<sup>4</sup> Georges Iescuser : le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées - thèse Paris L.G.D.J. année 1959, p 214.

- **الرقابة على التنظيم:** تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجوانب والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضاً التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمراً مطلوباً.
  - **الرقابة على مصادر المعلومات:** وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدون.<sup>1</sup>
  - **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها. ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.
  - **الرقابة على المستفيدين:** وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.
- ونجد أيضاً أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث:<sup>2</sup>
- **الرقابة على الموارد المادية:** وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.
  - **الرقابة على الموارد البشرية:** وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.
  - **الرقابة على الموارد المالية:** تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك، وذلك لتفادي الإشراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 430.

- الرقابة على الإنتاج: وتستخدم للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات<sup>1</sup>.
- الرقابة التسويقية: وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.
- وعموماً يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تعني بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها مراكزها ومواردها<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية. المطلب الأول: بناء نظام الرقابة الإدارية.

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات الإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية:

### الفرع الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة. أولاً: تحديد أهداف الرقابة الإدارية

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بأن أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة<sup>3</sup>. وإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة لها، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد ولا يعني هذا بالضرورة، أن مفهوم المصلحة العامة الذي يعتبر هدفاً أسمى تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تحقيقه هو مفهوم غامض.

إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفاً عاماً يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفاً خاصاً ومحدداً يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إلى جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تبني المنظمات إلى

<sup>1</sup> أيمن عبد العزيز حسين، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> أيمن عبد العزيز حسين، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص ص 368-369.

معرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.<sup>1</sup>

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة للتحقيق والمتابعة. كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وتعكس من ناحية أخرى عامل القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

### ثانياً: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها التي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة،<sup>2</sup> وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلية وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشراً هاماً على زيادة أهمية معايير الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية أو (الاثنتين معاً) العمل المطلوب إنجازه و ذلك للمقارنة بين إنجاز فعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديده ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل.<sup>3</sup>

ويقترح "رالف ديفس" وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما يوصي بوضع معايير للخدمة، تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعنية ومعايير للسياسة. والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطريقة عملها، بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم المرافق المادية كالآلات والمباني ووسائل النقل والكميات الموضوعية تحت تصرفها وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستوى الأداء المطلوب منهم.

ومن بين الطرق التي تستخدم في تصنيف أنواع المعايير وتحديدها، يتمثل في وضع معايير لكل مجموعة من المجالات الرئيسية وهي: الإنتاجية-اتجاهات الموظفين-وضع المنظمة-الربحية- جودة المنتج-المسؤولية الاجتماعية-تطوير الأفراد وتأهيلهم. والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل، والأهداف طويلة الأجل.<sup>4</sup>

ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية و الكيفية. فالمعايير الكمية والتي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات، أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابية الكيفية، فإنما تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم، ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة المتوافقة معها تماماً، ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد وتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جودة عزت عطوي، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها، دار الثقافة الطبعة الأولى، مصر 2004، ص 221.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 368.

<sup>3</sup> جودة عزت عطوي، مرجع سابق، ص 236.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الطبعة الأولى، مصر 2001، ص 65.

<sup>5</sup> علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 375-377.

## الفرع الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي:

### أولاً: قياس الأداء

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعباً للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديداً من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل في المقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.<sup>1</sup>

### ثانياً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين معايير ومستوى الأداء نادراً ما يحدث في الحياة العملية والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير لتحديد إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة<sup>2</sup>. ومن الطبيعي أن تأثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعاً في التكلفة، نظراً لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق.

ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضاً في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع المعايير وقياس الأداء طبقاً لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دوراً هاماً في هذه العملية.

و بصفة عامة، هذه المرحلة تعكس مرحلة متقدمة ومعقدة نظراً لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية، بالمنظمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين و اعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

### الفرع الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها

والتي تشمل على:<sup>3</sup>

### أولاً: تحديد الانحرافات والتبليغ عنها

<sup>1</sup> باركر و آخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي آخرون منشأة المعارف الإسكندرية دون طبعة مصر. ص 230.

<sup>2</sup> جودة عزت عطوي، مرجع سابق، ص 247.

<sup>3</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص ص 371-376.

أين تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات من مسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة. فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الايجابية والسلبية، و بالتالي يكون حجم الانحراف سلبيا عندما يكون الأداء الفعلي لنظام الرقابة أقل من المعايير الموضوعية.

و حالما يحدد نظام الرقابة حجم الانحرافات و يتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الإدارة. وإذا كان الاتجاه ايجابي لحجم الانحرافات، يترك انضباطا حسنا لدى المسؤولين في الرقابة. وإذا كان العكس، فهذا يترك انطبعا سينا للقيادات.<sup>1</sup>

### ثانيا: تحديد أسباب الانحرافات

يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

فالأهداف الموضوعية، التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية (وجود فجوة بين النظرية والتطبيق). ويجب أن تكون الأهداف أو الخطط الموضوعية اقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العام إذا إرادة أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية وأيضا الإسراع على تبني خطة لا تتماشى وواقع نظام الإدارة ونتيجة لذلك الوقوع في الانحراف السلبى. وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة ككل.<sup>2</sup>

ففي حالة تدني مستوى المهارة والخبرة، يقوم الجهاز الرقابي بمراجعة برامج التدريب لقصد تأهيل الأعضاء وقيامهم بمسؤولياتهم ونشاطاتهم بأفضل طريقة ممكنة، و في حالة طغيان روح الإهمال، تقوم أجهزة الرقابة باتخاذ التدابير للقضاء على التسبب والإهمال أما عن طريق المكافآت، أو التحديد بالعقاب. أما في حالة انخفاض الروح المعنوية، تقوم أجهزة الرقابة بتفحص وتمعن طبيعة العلاقات الإنسانية لإبراز قيمة وأهمية الفرد.<sup>3</sup>

ونشير أيضا إلى أن تغيير الظروف البيئية المحيطة، قد يتطلب قيام أجهزة الرقابة بإجراء تغيير في الخطط أو المعايير الموضوعية لكي تتلاءم مع الظروف السائدة.

ولا تقتصر مرحلة تقصي أسباب الانحرافات على الجوانب السلبية فقط، بل تتعداها إلى الجوانب الايجابية لأنها تمثل بدورها وضعا غير طبيعي يجب تداركه وفحصه للاستفادة منه.

### الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها

والتي تنحصر في الخطوات الآتية:<sup>4</sup>

#### أولا: التصحيح:

مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار، ويمكن تجنب إدارة الوقوع

<sup>1</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> George F: Gant Development administration concepts methods - year 1979, p 167.

<sup>4</sup> مصطفى عبد الله خشيم، مرجع سابق، ص 373-376.

في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة، أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو إختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظم المكافأة المالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية:

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تتضمن تحقيق الأهداف المحددة. وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم. وبصفة عامة فمرحلة تصحيح الانحرافات تعكس إلى حد كبير إتباع نفس الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة.

### المطلب الثاني: وسائل الرقابة

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري،<sup>2</sup> ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء لأوامر والقرارات الميسرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.

هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخططها.<sup>3</sup>

وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

### الفرع الأول: الإشراف والمراجعة

إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

#### أولاً: الإشراف:

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

<sup>1</sup> الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998. ص 123.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007، ص 434، 435.

<sup>3</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مرجع سابق، ص 401.

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة. حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال وللإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطى ودنيا.<sup>1</sup>

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.<sup>2</sup>

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف. مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء. مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف. كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطبائع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية. وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد، والمساواة، الإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.

### ثانيا: المراجعة:

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباعات المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال،<sup>3</sup> وتقييم مستوى التفويض نوعية العمل من خلال التفويض الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما، وسير الأنشطة والأعمال خصوصا. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:<sup>4</sup>

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> مصباح محمد، الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر- رقابة إدارية و مالية - رسالة دكتوراه، معهد الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة سنة 1985. ص 129.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 88.

<sup>4</sup> زكي حنوش، مروان المسامات، الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتاب و المطبوعات سنة 1981. ص 112.

- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات.
- الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال تفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة وخاطئة تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

### الفرع الثاني: التفتيش والمتابعة

#### أولاً: التفتيش:

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش،<sup>1</sup> وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.<sup>2</sup>

وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجراءاته.
- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل الرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.
- وللتفتيش الإداري صور مختلفة، فمن حيث محتواه قد يكون شكلياً أو موضوعياً، ومن حيث توقيته قد يكون دورياً أو مفاجئاً. ومن حيث موضوعه قد يكون مالياً أو فنياً، ومن حيث مداه قد يكون كلياً (شاملاً) أو جزئياً. وهو تفتيش لمخازن على أساس جرد نسبة مئوية من الموارد المخزونة.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة إلى استيثاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلاً عن كشف مواطن الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها.<sup>3</sup> فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والإنجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد.<sup>4</sup>

ومن أجل ذلك يتعين القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهنته. ومن أهم هذه السلطات، سلطة الإطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر والسجلات أو الوثائق أو البيانات، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش. ولذلك فإن القانون يوجب أحياناً معاقبة

<sup>1</sup> مصباح محمد، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> Missoum slih: l'administration publique algérienne - Paris librairie Hachette année, p 245.

<sup>4</sup> زكي حنوش، مرجع سابق، ص 132.

كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها ووثائقها، أو يمتنع عن تقديم المعلومات والإيضاحات اللازمة لهم.<sup>1</sup> ويرى البعض وجوب وجود برامج معدة مسبقاً لعملية التفتيش، تحدد موضوعاته ومدته ونوعه، وذلك منعا لتكرار عملياته ولعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل، عن طريق تفتيش سابق.

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقيد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل وإغفال البعض الآخر.

وعموماً فإننا نرى ضرورة التقيد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرض عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة.<sup>2</sup>

وفي جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش، وعليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها، والاستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها، وإتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم. كما يجب على المفتش رفع تقارير التفتيش إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات الإدارية من واقع التقارير المذكورة واتخاذ ما يلزم من إجراءات نحوها على ضوء نتائجها.

### ثانياً: المتابعة وتقييم الأداء:

المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة.<sup>3</sup>

ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلاً. ويفترق إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.

### الفرع الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

#### أولاً: التقارير الإدارية:

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل أنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.<sup>4</sup>

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 249.

<sup>3</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 440.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 444.

وترقية وعلاوات العاملين. وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.<sup>1</sup> وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم.

وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح امتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط، حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواظبة وحين المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف.

كما أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه، وذلك بإحاطته بالموضوعية اللازمة عن طريق تحديد وحصر عناصر ومصادر التقدير، وأيضا بإحاطته بالضمانات الكافية كتسيب القرارات ومراجعتها ووجوب مؤاخذة الرؤساء المباشرين عن عدم سلامة ما يصنعونه من تقارير، مع تخويل العاملين حق التظلم من هذه التقارير.

أما تقارير سير الأعمال، فهي تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة بشأن سير الأعمال الإدارية المتعلقة بهذه الإدارات وأنشطتها، ومدى ما حققته من إنجازات. وهذه التقارير قد تكون دورية أي تقدم على فترات منتظمة ومعروفة عن أنشطة معينة، وقد تكون غير دورية وهي ما تعرف باسم "التقارير الرقابية الخاصة"، حيث تعد بشأن عمليات أو نتائج خاصة أو طارئة يتم بحثها والتحري عنها بواسطة الإدارة بمجرد ظهورها للوقوف على أسبابها ووضع الحلول الناجحة.<sup>2</sup>

وتتميز تقارير سير الأعمال بسهولة إعدادها ودقة ووضوح ما تشتمل عليه من معلومات وبيانات، وبكونها من أهم وسائل الاتصالات بين القواعد والقيادات الإدارية، حيث أنها وسيلة هامة لنقل البيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يمكن هذه المستويات من الوقوف على كيفية إنجاز الأعمال، ومدى تطابقها لما وضع لها من خطط وبرامج أو سياسات بالإضافة إلى أن التقارير تعتبر حجة مكتوبة على القائمين بوضعها، الأمر الذي يدفعهم إلى مراعاة الدقة والصدق بالنسبة لمحتوياتها.<sup>3</sup>

وهناك عدة شروط لابد من توفرها حتى يحقق نظام تقارير سير الأعمال الأهداف الموجودة منها:

- أن تضمن التقارير بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة عن الأداء أو الموضوع محل الرقابة، وأن توضع هذه البيانات والمعلومات في صورة نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها.

<sup>1</sup> الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> مصباح محمد، مرجع سابق، ص 153..

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 165.

- أن تصاغ التقارير بأسلوب دقيق، يبين بوضوح مدى التقدم في تنفيذ الأعمال أو النشاطات، أو مدى اتفاق هذا التنفيذ مع الجدول الزمني المحدد له.
- أن تشمل التقارير على تحليل لهذه البيانات والمعلومات حتى يسهل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل.

### ثانياً: فحص الشكاوى الإدارية:

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على أعمال وعمال الإدارات العامة.

وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والطمعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة لمعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكاوى يعتبر من الحقول الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكاوى إلى السلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات وظيفتهم، وذلك تقديراً من تلك الدساتير بأهمية الشكاوى من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى إتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها، على أن يتضمن التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح لجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها، وذلك وفقاً للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيراً عليهم فيما يخطر ونها به من حقائق إدارية.
- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصاً على تجنب ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.<sup>2</sup>
- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة الشكاوي لتتخلص لذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.

### الفرع الرابع: لوحة القيادة

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 445.

<sup>2</sup> زكي حنوش، مروان المسماة، مرجع سابق، ص 142.

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه المؤشرات:<sup>1</sup>

**1/ الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. ويمكن القول أن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.

**2/ التحليل المالي:** والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي للمنظمة.<sup>2</sup> وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.

وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.

**3/ نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعا للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط-رقابة-تخطيط.<sup>3</sup>

**4/ أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاعلا. وتقدير الزمن الأكثر رجحانا، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤما.

**5/ طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيرا على عنصر الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.<sup>4</sup>

**6/ طريقة حانت:** تعتبر أسلوبا قيما للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 27، ص 116.

<sup>2</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 251.

<sup>3</sup> الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 152.

<sup>4</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 267.

وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

### ملخص الفصل:

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة.

ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة في معالجة الأخطاء.

وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وعموما فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، عمليات داخلية، مخرجات وتغذية عكسية. فأما مدخلاتها، فتتمثل في محصلات ونتاج العمل أو الأداء.

عملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما تم التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء.

مخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف.

التغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي.

الخاتمة

بعدما تطرقنا في بحثنا هذا إلى مختلف العناصر المهمة الخاصة بوظيفتي التوجيه والرقابة بصفة عامة والتي فصلنا فيها مختلف الجوانب وقد توصلنا إلى أن وظيفة التوجيه هي من ضمن إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وبدون أن ننسى أهمية كذلك الوظائف الأخرى من التخطيط، التنظيم، الرقابة وسير هذه الوظائف بشكل سليم داخل المؤسسة مع مراعاة أسسها ومتطلباتها والمميزات اللازم توافرها في المدير الذي هو يملك سلطة إصدار الأوامر تضمن لها السيرورة والاستمرارية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المرجوة ونرجو أن نكون قد أعطينا ولو صورة جزئية عن هذه الوظيفة في المؤسسات وكيفية تطبيقها في ارض الواقع.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

كما أن الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك. كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية . ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الموظفين وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الاستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.

ونستخلص من الدراسة التي تناولناها النتائج التالية:

- أن كلا من وظيفتي التوجيه والرقابة عاملين أساسيين في تحسين العمل الإداري. أنهما زظيفتان متكاملتان من حيث العمل، فالأولى توجه الموارد البشرية والثانية تراقبها، فلا يمكن التفكير في أن تنجح العملية الإدارية دون هاتين الوظيفتين.
- كما استنتجنا أنه رغم تطور الإدارة بشكل كبير مع الزخم التكنولوجي الكبير الذي تشهده هذه الأخيرة، إلا أن العنصر البشري لا يمكن الإستغناء عنه في المنظومة الإدارية.
- وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. بحيث لكل عنصر من هذه العناصر غاية معينة ألا وهي التوزيع الحسن للموارد البشرية داخل الإدارة.

- وظيفة الرقابة هي آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة.
- أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.

ومن التوصيات التي يمكن أن نشير إليها مايلي:

- يجب على المدراء في الإدارات بشكل عام الحفاظ على روح العمل داخل المنظومة، وعدم فتح المجال للموظفين بالإنفلات والإنصياع على وظائفهم. من خلال النوجيه الصحيح والرقابة عليهم وفرض العقوبات.
- يجب الإهتمام بالموظفين ومراعات مشاكلهم وإنشغالاتهم والتفرب منهم من طرف المدراء والمسؤولين، لأن هذا سيكون دافعا قويا للموظف وأساس نجاحه، وهذا طبعا من خلال التخفيضات والمكافآت.
- يجب تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، لأنه أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. حيث يجب تأطير الهدف لمدى بعيد لتكون الرقابة فعالة وذات تأثير من شأنها التصحيح من الأخطاء الواردة.



قائمة

المراجع

الكتب:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، لإسكندرية، 2001.
2. بروس، افوليو، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية القيادة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان 2009.
4. بلانكارد، كينيث و سبنسر جون. مدير الدقيقة الواحدة. مكتبة جرير، 2005.
5. ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة النشر 2003.
6. جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، 2004.
7. خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002.
8. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2007.
9. الشنواني صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
10. عبد الباقي وصلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001.
11. عبد الباقي وصلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001.
12. عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د. ت.
13. عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم" المفاهيم-الوظائف-العمليات، 2001.
14. عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
15. علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط1، 1999.
16. كارنيجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة : مكتبة الخانجي، 2001.
17. كارنيجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة : مكتبة الخانجي، 2001.
18. محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، بدون سنة نشر.

19. محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، مصر 1993.
20. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة، 2003.
21. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة، 2003.

### ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Jemma Smith (2017), "7 skills for a successful management career" www.prospects.ac.uk, Retrieved 22-4-2018.
2. Sharen Ross, "10 Must-Have Life Skills For Great Managers" www.lifehack.org, Retrieved 23-4-2018.
3. Wayne L. Welsh (2000-2001), "Best Practices for Good Management" ،www.le.utah.gov,page 1-7 Retrieved 22-5-2018.

### الرسائل:

1. برابري عياش ومنصوري عاطف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية تخصص محاسبة 2009/2008.
2. عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011.
3. محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011.
4. ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007.

### المجلات والملتقيات:

هيجان, عبد الرحمن احمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة.  
المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.

الفهرس

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	شكر وعرهان
أد	مقدمة
05	الفصل الأول: العملية الإدارية وفق وظيفة التوجيه
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه
07	المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه
08	المطلب الثاني: عناصر التوجيه وأهميته
08	الفرع الأول: عناصر التوجيه
08	أولاً: الإتصال Communication
09	ثانياً: القيادة Leadership
11	ثالثاً: التحفيز Motivation
15	رابعاً: عملية اتخاذ القرار The Decision - Making Process
17	الفرع الثاني: أهمية التوجيه
17	أولاً: أهمية التوجيه
18	ثانياً: فوائد التوجيه
19	المطلب الثالث: المبادئ والأسس العامة للتوجيه
19	الفرع الأول: مبادئ التوجيه
19	أولاً: مبدأ تجانس الأهداف
19	ثانياً: مبدأ وحدة الرئاسة.
19	ثالثاً: مبدأ وحدة الأمر
20	الفرع الثاني: الأسس العامة للتوجيه
21	المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية
21	المطلب الأول: الإستفادة من الموارد البشرية
21	الفرع الأول: توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين
22	أولاً: تعريف خريطة توزيع الأعمال
22	ثانياً: خريطة توزيع الأعمال
24	ثالثاً: اتخاذ القرار
27	الفرع الثاني: تنمية الاتصال وطرق تبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة
28	أولاً: الاتصال البين شخصي المباشر
29	ثانياً: الاتصال الكتابي
30	ثالثاً: الاتصال الشفهي
31	المطلب الثاني: اتخاذ التدابير على الموظفين
31	الفرع الأول: توجيه العقوبات للمقصرين

31	أولا: العقوبات الخفيفة
32	ثانيا: العقوبات الشديدة
33	الفرع الثاني: توزيع المكافآت على المبدعين
33	أولا: الحوافز المادية
34	ثانيا: الحوافز المعنوية
36	ملخص الفصل
37	الفصل الثاني: العملية الإدارية وفق وظيفة الرقابة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفهوم الرقابة
39	المطلب الأول: تعريف الرقابة
39	الفرع الأول: المعنى اللغوي لكلمة الرقابة
40	الفرع الثاني: تعريف الرقابة إصطلاحا
43	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقابة الإدارية
43	الفرع الأول: خصائص الرقابة
45	الفرع الثاني: أهداف الرقابة
47	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها
47	الفرع الأول: أنواع الرقابة
47	أولا: الرقابة من حيث توقيت حدوثها
47	ثانيا: الرقابة من حيث شموليتها
48	ثالثا: الرقابة من حيث المصدر
48	رابعا: الرقابة من حيث نوع الانحراف
48	خامسا: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها
49	الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
52	المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية
52	المطلب الأول: بناء نظام الرقابة الإدارية
52	الفرع الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة
52	أولا: تحديد أهداف الرقابة الإدارية
53	ثانيا: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة بالمعايير
54	الفرع الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
54	أولا: قياس الأداء
54	ثانيا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة
55	الفرع الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها
55	أولا: تحديد الانحرافات والتبليغ عنها
56	ثانيا: تحديد أسباب الانحرافات
57	الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها
57	أولا: التصحيح:

57	ثانيا: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية
58	المطلب الثاني: وسائل الرقابة
58	الفرع الأول: الإشراف والمراجعة
58	أولا: الإشراف
59	ثانيا: المراجعة
60	الفرع الثاني: التفتيش والمتابعة
60	أولا: التفتيش
62	ثانيا: المتابعة وتقييم الأداء
63	الفرع الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية
63	أولا: التقارير الإدارية
65	ثانيا: فحص الشكاوي الإدارية
66	الفرع الرابع: لوحة القيادة
68	ملخص الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
77	الفهرس

يعتبر كل من التوجيه والرقابة وظيفية من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث لا تقل أهمية كل وظيفة عن الأخرى، لأنه لكل وظيفة غرض وهدف معين تحققه، وهي متلازمة مع بعضها ومتكاملة من حيث الهدف. التوجيه الإداري حيث يعد ركنا أساسيا لا بد منه لاستعمال وتوجيه سليم للموارد البشرية وكذا تقييم أداء الأفراد في الإدارة باختلاف أنواعها، وقد ظهرت هذه الوظائف منذ القديم، ومع وجود كل أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة المستعملة في الإدارة، لكن بالرغم من هذا، فلا يمكن الاستغناء على العنصر البشري. حيث يعتبر التوجيه وظيفية ذات قيمة كبيرة من خلال أركانه المتميزة في التواصل بين الموظفين وطرق توزيع الوظائف وفق معايير تخدم الإدارة، كما يلعب التوجيه دورا هاما من خلال العامل النفسي المقدم الى الموظفين من خلال الحوافز وال المكافآت المقدمة لهم من طرف المدراء.

كما أن أهمية الرقابة ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحول دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها.

كما تعرف العملية الإدارية بأنها تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من اجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره. وتعرف أيضا بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف " تعريف العملية الإدارية. وتعرف أيضا بأنها عمل يقوم به شخص

يدعى المدير ايا كان منصبه الإداري ، وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية ، يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة.

إن وظيفتي التوجيه والرقابة على الأداء الوظيفي هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد حول أداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، ويمكن الإدارة من التطوير والزيادة في الأداء.

ومن خلال ابراز الوظائف السابقة الذكر، يمكن تطوير العملية الإدارية من خلال القيادة والتوجيه الجيدين، وكذا التوزيع الحسن للعنصر البشري، وكذا الرقابة الفعالة التي من شأنها تدارك الأخطاء والنقص ومحاولة تفادي الأزمات من خلال خطط بيئية وملزمة لجميع الموظفين داخل المؤسسة.

### أهمية اختيار هذا الموضوع:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التوجيه والرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي.
- كما تتجلى أهمية البحث في تناول مفهوم كل من وظيفة التوجيه والرقابة، وأثرها على العملية الإدارية وسيرها الحسن من خلال عدة معطيات من شأنها تحقيق ذلك.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب موضوعية:

- كون الإدارة هي المرآة العاكسة لمدى تطور وازدهار الدول، وتدهور العملية الإدارية في العالم العربي وخاصة في الجزائر، دفعنا الى دراسة هذا الموضوع.
- المساعدة في إثراء المكتبة حتى تكون هذه الدراسة في متناول القراء والمهتمين.

#### أسباب ذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة موضوع وظائف الإدارة.
- تنتج في المقام الأول من رغبتنا في توسيع دائرة معارفنا ومعلوماتنا حول العملية الإدارية وما مدى نجاحها وفق وظيفتي التوجيه والرقابة.
- كما يعود ذلك على رغبتنا في البحث المعمق في الموضوع، ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه للميول الشخصية النابعة من الرغم في تقديم عمل له قيمة.

### الدراسات السابقة:

لقد اخترت بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع وهي:

- محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2011/2012.
- عنتر حمالي، دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، الموسم الجامعي 2015/2016.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2013.

### الإشكالية:

وهذا ما يبرر إشكالية البحث الآتية:

ما مفهوم وظيفتي الرقابة والتوجيه؟ وما مدى تأثيرهما على العملية الإدارية؟

المناهج المعتمدة في البحث:

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على:

### المنهج الوصفي التحليلي:

لقد اعتمدنا هذا المنهج لأننا بصدد دراسة موضوع العملية الإدارية وفق وظيفتي الرقابة والتوجيه، وذلك من خلال وصف وظيفتي الرقابة والتوجيه من خلال التعرف اليهما من خلال المفهوم والخصائص، وتحليل مدى تأثيرها على العملية الإدارية.

وبخصوص الخطة التبعة في هذه الدراسة فقد تم تقسيم العرض الى مقدمة وفصلين ثم خاتمة.

الفصل الأول: العملية الإدارية وفق وظيفة التوجيه

المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه

المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية

الفصل الثاني: العملية الإدارية وفق وظيفة الرقابة

المبحث الأول: مفهوم الرقابة

المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية

**تمهيد:**

أشرنا سابقا إلى أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى<sup>1</sup>.

حيث سنتناول في هذا الفصل مفهوم وظيفة التوجيه في (المبحث الأول)، (المطلب الأول) تعريف وظيفة التوجيه و(المطلب الثاني) عناصر التوجيه وأهميته ثم المبادئ والأسس العامة للتوجيه في (المطلب الثالث)، أما في (المبحث الثاني) فسنعالج دور وظيفة التوجيه على العملية الإدارية، في (المطلب الأول) التوجيه الحسن للموارد البشرية، (المطلب الثاني) الصرامة في لاتخاذ التدابير على الموظفين.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، مصر 1993 .51

## المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه

التوجيه هو أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات، وهو الثالث بالترتيب. إن سلامة التوجيه تُعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف. وقد أشار الخضيرى على أن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم وهو أساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته. ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة. لا بد من التنويه كما قال الجريسي أنه لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يفترض توافر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة، ولا يجب إطالة وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهي والهاتفي القصير لكي يتم تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح.<sup>2</sup> ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف.

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه (تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم) فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال.<sup>3</sup>

وكلما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التي

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان 2009، ص89.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص175.

يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup> والتوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: عناصر التوجيه وأهميته

### الفرع الأول: عناصر التوجيه

والحديث عن التوجيه كوظيفة إدارية يقتضي الحديث عن<sup>3</sup> :

- الاتصال
- القيادة
- التحفيز والدافعية
- اتخاذ القرارات

### أولاً: الإتصال Communication

الاتصال هو عملية نقل معلومات أو رموز من فرد لآخر ، لتعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ، ويستهلك المديرون نحو 70 - 80% من أوقاتهم في إجراء عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال ، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما : اتصالات داخلية ، واتصالات خارجية . و تتمثل أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف و عمليات الادارة الأخرى<sup>4</sup>.

#### 1/ أهداف عملية الاتصال:

- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وخططها من بداية وضعها حتى تنفيذها.
- الوقوف على مدى انسجام أفراد التنظيم نحو وظائفهم (الرضا الوظيفي).
- التوضيح المستمر لاهتمام المؤسسة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص 183.

<sup>2</sup> بربري عياش ومنصوري عاطف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية تخصص محاسبة 2008/2009، ص 31.

<sup>3</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الميسرة للنشر والتوزيع، ص 156.

<sup>4</sup> بشير العلاق، المرجع السابق، ص 97.

- توضيح التغييرات التي تطرأ داخل المؤسسة نتيجة العوامل الخارجية.
  - ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الأداء المخطط والأداء المنفذ.
  - التعرف على صورة المنظمة تجاه الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة.
- 2/ أنواع الاتصالات:

والمؤسسة الصحفية تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصالات التي تعتبر قلبها النابض ومؤشر نجاحها ، لذا تحتاج إلى ممارسة كافة أنواع الاتصالات داخلها ، وتنقسم الاتصالات عامة إلى : اتصالات رسمية ، واتصالات غير رسمية تجري دونما تكليف رسمي من المدير أو المسئول، وإنما حسب اجتهاد الفرد العضو في المنظمة و تتم خارج القنوات الرسمية<sup>1</sup>.

## ثانياً : القيادة Leadership

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، حيث تساهم القيادة الجيدة في حل المشاكل ، وتذليل العقبات حتى أننا نجد بعض كتاب الإدارة يعتبرون أن " القيادة " هي الوظيفة الإدارية الثالثة للمؤسسة<sup>2</sup>.

وتعرف القيادة حسب العلماء بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"<sup>3</sup>.

والقيادة هي فن التأثير على الناس لممارسة أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويرى الخبراء أن على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين، فيما يعتبرون أن عدد القادة دائماً قليل نسبياً ، حيث أن القدرة القيادية ومدى توفر سماتها في فرد ما سلعة نادرة لا يملكها إلا القليل.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم" المفاهيم-الوظائف-العمليات، 2001، ص246.

<sup>2</sup> علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط1، 1999، ص 125.

وهناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القائد واختيار النمط القيادي منها: عوامل تتعلق بالمرؤوسين، عوامل تتعلق بالشخصية ومدى توافقها مع المرؤوسين، وأخرى تتعلق بظروف البيئة والقيم السائدة في المجتمع، ثم الضغوط الزمنية والقدرة على العمل تحت أقصى الظروف.<sup>1</sup>

### 1/ سمات ومؤهلات القيادة:

تكمن مشكلة الإدارة الأساسية في مدى تمكن القائد أو المدير من الموازنة بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأشخاص لتحقيق أفضل النتائج.<sup>2</sup>

- ولذا لا بد من توفر عدد من السمات والصفات الخلقية والمكتسبة لإنجاح مهمة القائد أهمها:
  - توفر الطاقة الجسمانية والعقلانية.
  - الاستقرار والبعد عن الانفعالات.
  - تنمية العلاقات الإنسانية.
  - الموضوعية والبحث عن الحقائق.
  - الدافع الشخصي للرغبة في القيادة.
  - المهارة في الاتصال واستعمال وسائله.
  - فن التعامل مع الجمهور.
  - توفر المهارات الفنية اللازمة للعمل.
  - التفكير الخلاق والابتكار وسرعة البديهة.
  - قوة الإرادة وحسن التصرف والقدرة على الإقناع.<sup>3</sup>

### 2/ أما بالنسبة لأنماط القيادة فيمكن إجمالها في:

- القائد الأوثوقراطي الدكتاتوري.
- القائد المتحرر الفوضوي.
- القائد الديمقراطي.

<sup>1</sup> برابري عياش ومنصوري عاطف، المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 145.

3/ جانب من مسؤوليات القيادة في المؤسسات الإعلامية:<sup>1</sup>

- التخطيط و التطوير لضمان الإنتاجية و نجاح العمل.
- خلق وعي عام تجاه المؤسسة و برامجها و سياساتها.
- تقييم الأداء و تطبيق معايير معينة لتحسين المضمون من أجل جذب الجمهور و العمل على تلبية رغباته ما أمكن ذلك.
- المحافظة على حيوية قنوات الاتصال الشخصي مع كافة المستويات الإدارية والخارجية.<sup>2</sup>
- تطوير الجهاز الإداري و تدعيمه بعناصر كفؤة للمحافظة على نجاح الإدارة واستمرارية عملها باقتدار .
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات لإشعارهم بقيمتهم و أهميتهم في المؤسسة و زيادة انتمائهم إليها.
- العمل على تحقيق الانسجام بين العاملين و إزالة أسباب التوتر و الاحتقان للحفاظ على تماسك التنظيم .

## ثالثاً : التحفيز Motivation

- العلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد ينسقون العمل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم ، وتهدف دراسة العلاقات الإنسانية في المنشأة إلى:<sup>3</sup>
- التعرف على أنماط السلوك الإنساني بين الأفراد.
- تحديد سلوك الإدارة حول ما يجب اتخاذه لدعم وتطوير التعاون المتبادل.
- واستخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير يتوقف أساساً على فلسفة الإدارة تجاه :

- نظام الاتصالات

- نظام الحوافز<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ثامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة النشر 2003، ص 167.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> 78.

<sup>4</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص 267.

و المعادلة الأساسية في هذا الإطار هي:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

**الدافع هو:** شيء ينبع من داخل الإنسان ، ويدفعه للبحث عن هدف محدد.

**أما الحافز:** فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية ، و هو القوة المحركة الداخلية التي تثير السلوك و توجهه.

**الحوافز:** هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، و هي كذلك مجموعة مؤثرات و عوامل تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.<sup>1</sup>

وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إليه والموجودة في التنظيم مكتملة ، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر. ويقوم إنجاز الفرد في المؤسسة على الحفز مع قدرات الفرد ذاته. ويمكن الوصول إلى نظام إيجابي و فعال للحوافز من خلال:

- التعرف على رغبات الأفراد و احتياجاتهم.
- اختيار نوع الحافز الذي يتلاءم مع هذه الرغبات و يتفق معها - قدر الامكان.<sup>2</sup>

### مقومات نظام الحوافز:

إن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافز يتطلب الاستناد إلى المقومات التالية:

- التعرف على دوافع أفراد التنظيم.
- تحديد أولويات الدوافع بالنسبة للأفراد.
- اختيار أنواع الحوافز المتلائمة مع الدوافع.
- تحديد معايير وشروط منح الحوافز.
- تحديد قيمة ونوع الحافز.
- الإعلان عن الحافز بطريقة ملائمة.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع السابق، ص 124.

<sup>2</sup> ثامر بن ملح المطيري، المرجع السابق، ص 182.

- تأمين تسليم الحوافز لأصحابها دونما تأخير.
- تقييم نظام التامين من وقت لآخر.
- تعديل النظام ليتناسب مع التغيير في رغبات الفرد.
- كيف يمكن الوصول إلى تصميم نظام إيجابي و فعال للحوافز:
- التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم الأساسية.
- اختيار نوع الحافز الذي يترجم الرغبات و يتفق معها قدر الإمكان<sup>1</sup>.

## نظريات التحفيز:

### 1/ نظرية هرم الحاجات الإنسانية: ( نظرية تدرج سلم الحاجات )

عملية التحفيز تبدو معقدة نتيجة التركيبة المعقدة للفرد ، ولذا اختلف العلماء في تحديد الحاجات الإنسانية، ومن أهم النظريات التي عالجت الحاجات الإنسانية " نظرية ماسلو " أو " نظرية هرم الحاجات الإنسانية " ويتمثل في هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولوياتها من القاعدة حتى قمة الهرم:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وترتبط بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل الطعام، الشراء، الملابس، المسكن، المأكل .... الخ.

ب- **حاجات الأمان:** التأمينات المختلفة لحماية الفرد اقتصادياً والاستقرار النفسي.<sup>2</sup>

ج- **الحاجات الاجتماعية:** ويتم إشباعها بالاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

د- **حاجات التقدير:** الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ.<sup>3</sup>

هـ- **حاجات إثبات الذات:** السعي لتحقيق ما يتفق مع قدرات الفرد ويسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دت، ص 87.

<sup>2</sup> 89.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، 153.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع السابق، ص 137.

## 2/ نظرية ذات العاملين (هيرزبرج):

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

أ/ المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين<sup>1</sup>.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز<sup>2</sup>.

ب/ المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتزقي والتطور وزيادة الدخل
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 91.

<sup>2</sup> ثامر بن ملوح المطيري، المرجع السابق، ص 191.

### 3/ نظرية الخبرات السابقة في (الثواب والعقاب):

تقوم هذه النظرية على الفكرة الآتية: حين يحصل الفرد على حافز إيجابي إثر قيامه بسلوك معين فإن هذه الحافز يكون بمنزلة المدعم الإيجابي بزيادة احتمال قيام الفرد بهذا السلوك في المستقبل، أما إذا لم يحصل الفرد على حافز أو العكس نال عقاباً نتيجة قيامه بسلوك معين فيكون لذلك أثر سلبي يحاول تجنب تكرار ذلك السلوك الذي قاده إلى مشاعر غير سارة نتيجة خبراته السابقة<sup>1</sup>.

### رابعاً :عملية اتخاذ القرار The Decision - Making Process

تحتوي النشاطات الحياتية اليومية على مجموعة قرارات نتخذها سواء على صعيد فردي أو جماعي، وأحياناً ننجح في اتخاذ القرار ، وتارة نفشل خاصة عندما تكون القرارات متسرعة وغير مدروسة، وترتبط عملية اتخاذ القرار بالاختيار ما بين البدائل المتاحة للوقوف على البديل الأنسب الذي يصل بنا إلى القرار الأفضل<sup>2</sup>.

**1/ تعريف عملية اتخاذ القرار:** عملية اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد و بأقل كلفة لنجاز الأهداف المطلوبة، وهي كذلك عملية رشيدة بعيدة عن العواطف، فلا يتخذ القرار لمجرد إرضاء الناس.

ويعتمد اتخاذ القرار على قدرة الفرد القائد أو المرؤوس على الإبداع والتفكير الخلاق ، حيث لا يوجد نماذج وقوالب جاهزة للقرارات يجري توزيعها وتعميها.

القرار الجيد: مبني على التخطيط والتفكير السليم والمعلومات الأوفر والاختيار الأفضل للبدائل.  
القرار السيئ: متسرع ، مبني على العشوائية ، ويفنقر إلى المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهري، مرجع سابق، 177.

<sup>2</sup> برابري عياش ومنصوري عاطف، مرجع سابق، 53.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 147.

## 2/ إدارة عملية اتخاذ القرار : ( دراسة الخيارات )

والمؤسسات الصحفية وغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى قرارات وبحث عن البدائل بصورة متواصلة نظراً لطبيعة عملها ورسالتها ، وإدارة عملية اتخاذ القرار تعني بالأساس دراسة المشكلة الرئيسية ، وتتضمن هذه الدراسة:

### أ- تحديد المشكلة بدقة"

حل المشكلة هو تحويل مجموعة معينة من الظروف إلى ظروف أخرى أفضل " و يقول الخبراء أن الشخص الذي لا يمتلك مشاكل ليعمل على حلها هو شخص خارج اللعبة. عملية حل المشكلة<sup>1</sup>.

حل المشاكل التي تعترض العمل الإداري كثيرة ومتنوعة بحسب طبيعة العمل و الجهة المرتبطة به لذا تبدو عملية معقدة وليس من السهل تجزئتها إلى مراحل واضحة. وتشتمل عملية الحل على خمس عمليات رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تمييز المشكلة وتحديدها
- تحليل المشكلة
- وضع حلول ممكنة
- تقييم الحلول
- تنفيذ الحل الذي تم اختياره

- ب- وضع البدائل (توليد البدائل وتحليلها): ويعتمد ذلك على جمع المعلومات وعلى التفكير الإبداعي للتمكين من الاختيار بأقل الخسائر وأفضل النتائج.
- ج- تقييم البدائل وحذف غير المناسب منها للوقوف على البديل الأنسب.
- د- اتخاذ القرار النهائي ( البديل الأفضل).
- هـ- متابعة القرار و تقييمه.

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع ص 141.

<sup>2</sup> عيد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 95.

## 3/ أمور واجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

يرى بعض الخبراء أن (اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الأصعب هو جعل الآخرين يلتزمون به).<sup>1</sup>

وهناك عدة أمور يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار أهمها:

أ- الاستشارة: حيث أن القرارات لا تتخذ بمعزل عن الآخرين ، وهي تتمثل في عملية طلب نصائح وآراء وخبرة الآخرين وخاصة المختصين من أجل إثراء عملية التفكير.  
ب- التفكير في إقناع الآخرين بقبول القرار: فعندما ترفع إدارة الصحيفة ثمنها يجب تهيئة القارئ لتقبل ذلك وتقديم شيء مقابل هذه الزيادة .

ج- الالتزام بتنفيذ القرار: وتحمل المسؤولية لتحويله إلى قرار عملي حقيقي لا تحويله إلى الرفض والغبار.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: أهمية التوجيه

## أولاً: أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه<sup>3</sup>. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك إذ تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 112.

<sup>3</sup> ثامر بن ملوح المطيري، المرجع السابق، ص 201.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد و تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفراداً عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشئوا وتعلموا فيها وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمرارية.<sup>2</sup>

## ثانياً: فوائد التوجيه

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق، فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضاء عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.<sup>3</sup>
- تتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع، 149.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 93-102.

<sup>3</sup> بروس، افوليو، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية القيادة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 85-

- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: المبادئ والأسس العامة للتوجيه

### الفرع الأول: مبادئ التوجيه

#### أولاً: مبدأ تجانس الأهداف

ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنما ستعمل حتماً على إشباع حاجيات الأفراد.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مبدأ وحدة الرئاسة.

كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: مبدأ وحدة الأمر

يعتبر هذا المبدأ أحد الوظائف الأساسية الإدارية وخاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء

<sup>1</sup> Wayne L. Welsh (2000-2001), "Best Practices for Good Management" ،www.le.utah.gov,page 1-7 Retrieved 22-5-2018. P 67.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية 2009، ص 150.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 177.

الوحدات أو رؤساء الأعمال ومن ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية أو قد يحدث بينها نوع من التعارض ولذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:<sup>2</sup>

1/ ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2/ وحدة التوجيه ووحدة الأمر: هي أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.<sup>3</sup>

3/ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي بالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4/ العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.<sup>4</sup>

5/ تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، 142.

<sup>3</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 193.

<sup>4</sup> هيجان، عبد الرحمن احمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.

## المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية

للإدارة العديد من العناصر أو المقومات التي تؤدي إلى نجاح الإدارة أو العمل الإداري سواء في الجهة الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص وبالتالي الوصول إلى إدارة فعالة تعمل من أجل تحقيق أهدافها الخاصة بها، وكذلك العمل على تحقيق الأهداف العامة المتعلقة بالجهة أو المؤسسة الإدارية التي تتبعها، فمثلاً: تتمثل الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو الجهة الإدارية في القيام بمختلف جوانب العملية الوظيفية من تعيين الموظفين وترقيتهم وتدريبهم ونحو ذلك، أما الأهداف العامة للجهة أو المؤسسة الإدارية التي تضطلع هذه الإدارة بها فتتمثل في إمداد قطاعات النشاط الأساسي بالقوى العاملة المتخصصة في نشاط كل قطاع<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: الإستفادة من الموارد البشرية

في هذا المطلب سنحاول بيان الإستفادة من الموارد البشرية عن طريق وظيفة التوجيه، بحيث كيف يمكن لنا توجيه الموظفين في أماكنهم الصحيحة، ليعمل كل فرد في الإدارة عمل الخاص به، وذلك عن طريق دراسة توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين في (الفرع الأول) و الأسس العامة لتوجيه في (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين

طريقة توزيع مهام العمل:

- عمل مخطط أي (Chart) يضم جميع الموظفين وعلى رأس هذا المخطط المدير.
- يتم توزيع الموظفين حسب مؤهلاتهم وخبرتهم.<sup>2</sup>
- تعيين مساعد أو سكرتير مؤهل لهذا المنصب لكي يساعد المسئول في تقسيم وتوزيع مهام البقية.
- يتم تسجيل كل المهام التي تقوم بها الإدارة ويتم توزيعها على الموظفين حسب التقسيم الذي تم تقسيمه بالسابق في المخطط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، 149.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق 198.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 122.

- إعطاء كل موظف فترة للتدريب على العمل والإنضباط وتحمل المسؤولية.

### أولاً: تعريف خريطة توزيع الأعمال

هي عبارة عن جدول يبين جميع النشاطات المسؤولة عنها الوحدة وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحدة وتظهر الخريطة أعمال الموظفين مرتبة حسب نشاطات الوحدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: خريطة توزيع الأعمال تمر عبر خطوات هي:

1/ تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام: لأنه لهم دور مهم في عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال في المنظمات والمنشآت التي يشرفون عليها سواء في الأقسام الحكومية أو الخاصة فإنه بدون شك اشتراكهم في الدراسة وإعطائهم دوراً مهماً فيها يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وانشغالهم بالعمل أكثر ويتمكن الإنسان بذلك من الحصول على نتائج دقيقة لأنهم مرتبطون بالعمل وملاصقون بالخدمة لذلك قبل البدء بإجراء الدراسة لإعداد خريطة توزيع الأعمال يلزم عقد عدة اجتماعات يحضرها المشرفون على الأقسام التي ستشملها الدراسة بل والأشخاص المرتبطون بهم ولو بارتباطات قليلة ممن لهم حظ من المعلومات حول المنشأة وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين ويحضرها الرئيس الأعلى أو من ينوب عنه فيقوم بتوضيح النماذج التي ستستخدم في البرنامج وكيفية تعبئتها ويعطي المشرفين فرصة كافية للمناقشة والإستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج وذلك لكشف أي التباس يبدو لهم

2/ جمع المعلومات عن واجبات الموظفين: فإنه من أهم المقدمات لخريطة توزيع الأعمال فعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها تأتي المقترحات والتوصيات لإعادة توزيع الأعمال ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن أعمال المنظمة هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم ولذا يقوم المشرف بمقابلتهم فيشرحون له النماذج التي ستستخدم في جمع المعلومات،<sup>2</sup> ويقومون بالإشراف على جمع المعلومات من الوحدات الإدارية التي يرأسونها والنماذج التي تستخدم

<sup>1</sup> ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 33.

<sup>2</sup> عبد السلام بدوي، المرجع السابق، ص 99.

في دراسة توزيع الأعمال هي جدول أعمال الموظف اليومية وجدول الواجبات الأسبوعية وقائمة نشاطات الوحدة وخريطة توزيع الأعمال.<sup>1</sup>

**3/ دراسة تحليل تلك الخريطة:** لأجل اكتشاف مواطن الضعف في توزيع الأعمال ويجب أن يكون واضحاً للمشرف أو المحلل الإداري بأن خريطة توزيع الأعمال إنما هي وسيلة لتنظيم وعرض الأمور المطلوبة في كيفية توزيع الأعمال في الوحدة وأنها لا تعطي الحلول للمشكلة التي تواجهها الوحدة وأن اكتشاف حلول تلك المشاكل هي من واجبات المشرف والمحلل الإداري ويقوم بتحليل خريطة توزيع الأعمال المحلل الإداري أو غيره ممن له الصلاحية.<sup>2</sup>

ولابد من اشتراك المشرف مع المحلل والمدير والموظفين لغرض الحصول على تعاون الجميع وكذلك الحاجة إلى تعاون الموظفين الذين يعملون في الوحدة لغرض أنه عند وضع المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ يقدم الكل على التنفيذ بكل نشاط وإهتمام وقبل البدء في تحليل خريطة توزيع الأعمال يجب التأكد من صحة إعداد البيانات الواردة فيها وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات للموظفين مع قائمة نشاطات الوحدة وعندئذ يمكن الاستفادة من الخريطة إستفادة كبيرة بالمقارنة بتلك القوائم يتوصل المشرف أو المدير بعد ملاحظة هذه الأمور الثلاثة إلى نتائج واقعية عن طريق دراستها وتحليلها.<sup>3</sup>

**4/ إعادة توزيع الأعمال:** حيث تأتي بعد أن تكشف عملية تحليل خريطة توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجودة في توزيع الأعمال الحالية في الوحدة الإدارية وتلي ذلك مرحلة إقتراح الحلول المناسبة بإعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً وبراغى إختصاص ومهارة وكفاءة كل موظف في الوحدة الإدارية ويعد المحلل الإداري خريطة توزيع الأعمال المقترحة ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الإدارية وعلى نشاطات الوحدة ككل كما أنه يبين أنه يجب أن يغير الموظف مكانه إلى مكان آخر بل الوحدة بكاملها تغيير من مكان إلى مكان آخر إذا لم يكن التسلسل أو التنسيق مناسباً ومن اللازم أن يناقش المحلل الإداري التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة لمعالجة مشاكل توزيع الأعمال في

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع .165

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان .131

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 165.

الوحدة مع الرؤساء الإداريين قبل وضعها في صورتها النهائية وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات والمقترحات<sup>1</sup>.

ويعد المحلل الإداري بعد ذلك خريطة توزيع الأعمال المقترحة في صورتها النهائية ويرفق لها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة إلى غير ذلك من نقاط الضعف التي يحلها ويعطي التوصية بكيفية إصلاحها وأيضاً يضع البدائل الممكنة إذا كانت هنالك بدائل متعددة ويبين أن هذا البديل أفضل أو أنه مساو وإن كان أرجح من ناحية خارجية أو أن هذا البديل ليس بأفضل لأنه من الواضح أن البدائل على ثلاثة أقسام وإن كان لكل قسم أيضاً جهات متفاوتة ثم من المهم في الخريطة بيان أيام العطل الرسمية وغير الرسمية من الإجازات الشخصية لولادة أو مرض أو اضطرار إلى سفر أو ما شابه ذلك فإن كثيراً ما ينتهز الموظف خصوصاً الكسول أمثال هذه العطل ليزيد في حجمها وذلك من نقاط ضعف الإدارة فيجب أن يعالج المحلل ذلك<sup>2</sup>.

### ثالثاً: اتخاذ القرار

تعرض الإنسان الكثير من الأمور التي تحتاج منه اتخاذ قرار وإصدار حكم نهائي فيها، ومن هذه القرارات ما يكون قويا وصائباً، فتغير مجرى حياة صاحبها وتكون سبباً لنجاحات متوالية، ومنها ما يكون ضعيفاً، لا تحدث أي تغيير ملحوظ يتمناه متخذ القرار. وقد بين إبراهيم الفقي أن القرارات الضعيفة هي القرارات التي يتخذها الإنسان ولا يستطيع تنفيذها<sup>3</sup>.

#### 1/ تعريف القرار واتخاذ القرار:

هو (الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بديلين أو أكثر)، بناء على معلومات وبيانات مدروسة اعتمد عليها في الاختيار، ولا يكون القرار بمعزل عن الظروف المحيطة بالمشكلة، أو البدائل المتاحة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Sharen Ross, "10 Must-Have Life Skills For Great Managers" www.lifehack.org, Retrieved 23-4-2018. P 45.

<sup>2</sup> ميلود عزوز، المرجع السابق، ص 41.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> رحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 142.

ويعرّف اتخاذ القرار أو صنع القرار بأنه: اختيار الإنسان بديلاً من البدائل والخيارات المتاحة؛ لتجاوز عقبة تعترض طريقه. عملية اتخاذ القرار يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً قوياً بالمشكلة؛ لأن اتخاذ القرار لا يتم في أغلب الأحيان إلا بوجود مشكلة ما؛ فالمشاكل هي الباعث والمحرك لاتخاذ القرار، ويرى بعض علماء النفس أن هناك تشابهاً وتطابقاً بين حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ فكلاهما يتطلب مهارات عالية في التفكير، مثل: التحليل، والاستقراء، والاستنباط.<sup>1</sup>

## 2/ حل المشكلات:

### أ- تعريف المشكلة:

يطلق مصطلح المشكلة على وضع معين طرأ على الفرد؛ نتيجة تغير في الظروف المحيطة به، فيصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير، وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحل المنشود.<sup>2</sup>

### ب- عملية حل المشكلات:

يواجه الإنسان في حياته اليومية العديد من المشكلات، فقد يجدها في العمل، والبيت، وبين الأصدقاء، وتحتاج هذه المشكلات منه حلاً واتخاذ قرار بشأنها، وإلا فقد تكون مصدر إزعاج له، يعترض نجاحه وتقدمه. وليحل الإنسان أي مشكلة يجب اتباع عدة خطوات للتغلب عليها، ويكون ذلك بمعرفة مواطن المشكلة التي تواجهه، وتحديد ما تحديداً دقيقاً، ثم اختيار التصرف المناسب والحل الأمثل، وأول خطوة في حل أي مشكلة هي تحديد مواطن الانحراف الحاصل بين ما خطط له الإنسان، والفعل المنجز أو المحقق، وبعد التحديد يتم التصرف بناء على ذلك.<sup>3</sup>

### ج- كيفية اتخاذ القرار وحل المشكلات:

- يعتمد اتخاذ القرار وحل المشكلات على العديد من العوامل الأساسية، منها:

<sup>1</sup> محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسير، جامعة ورقلة 2011/2012، ص 51.

<sup>2</sup> علي محمود المنصور، المرجع 173.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 153.

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وتحديد نوع هذه المشكلة، وذلك بجمع معلومات دقيقة عنها، مثل: زمن حدوثها، وأضرارها.<sup>1</sup>
- البحث والتقصي عن الحلول المتاحة، للتخلص من هذه المشكلة، وبيان المزايا والعيوب لكل حل أو بديل مقترح، ولإنجاح هذه الخطوة على الإنسان الاستعانة بخبرات الآخرين وتجاربهم، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يحتاجها في اتخاذ قراره، والاستفادة من قصص نجاحهم، بالحديث عن المشاكل التي واجهوها واتخذوا القرارات الصائبة فيها، وانعكاس هذه القرارات على حياتهم العملية، فكانت سببا في نجاحهم في المجتمع.<sup>2</sup>
- اختيار أفضل البدائل الموجودة لدى متخذ القرار، بعد البحث والتقصي الدقيق.
- وضع معيار ثابت وإطار محدد يركز عليه متخذ القرار في قراراته، كأن يدرس الخيارات والبدائل الموضوعه أمامه، محدد الإيجابيات والسلبيات لكل منها، وقبل إطلاق الحكم النهائي واتخاذ القرار ينظر في البديل الذي وقع عليه الاختيار، وهل يتوافق مع شخصه، وأفكاره، وطموحه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟ فإن وجد أن هذا البديل يحقق جميع ما سبق، فليقدم على اتخاذ القرار.
- التأمني والتروي قبل اتخاذ القرار، وعدم التسرع في إصدار الحكم، فسرعة اتخاذ القرار طريقة خاطئة، تتم عن عدم التفكير الجلي، وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، لذلك عليه إعطاء الموضوع الأهمية القصوى، والتفكير بعقلانية، بعيدا عن الانفعال، والتوتر، والغضب، وتجنب اتخاذ أي قرار وهو في مزاج سيئ، لأن القرارات في مثل هذه الأوقات غالبا ما تكون خاطئة تفنقد الحكمة، والنظرة المستقبلية الصائبة.<sup>3</sup>
- عدم الخوف من الخطأ في اتخاذ القرار، وجعل هذا الخوف مبررا وسببا لعدم اتخاذ القرار، وإيجاد حل للمشكلات؛ فالإنسان ليس معصوما من الخطأ، وليس مطلوبا منه أن يكون كل ما يصدر عنه صحيحا وصائبا دائما، بل المطلوب منه أن يبذل قصارى جهده، ويأخذ بالأسباب المعينة على نجاحه في خطوته التي سيقدم عليها.

<sup>1</sup> ميلود عزوز، المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup> عبد الرحمان هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة

2011/2012، ص 45.

<sup>3</sup> رحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 166.

- الثقة بالنفس، فعلى متخذ القرار أن يكون واثقا بقدراته وأفكاره، وأنه شخص متميز، يستطيع أن يصدر القرار المناسب، وأن يجد الحلول لأصعب المشكلات، وأنه يستطيع القيام بأمر لا يستطيع غيره القيام بها، وإيجاد الحل المناسب لمشكلته دون الاعتماد على الآخرين في اتخاذ القرارات عنه.
- إبحار متخذ القرار في عالم اليقظة، وإطلاق العنان للأفكار الجميلة التي تحمل في طياتها الهدوء والسكينة والسعادة، فينظر إلى المشكلة التي تواجهه على أنها مرحلة بسيطة وستنتهي، أو أنه انحراف سهل في مجريات الحياة، ويمكن اجتيازه بنجاح.<sup>1</sup>

#### د- محظورات حل المشكلات:

- هناك محظورات يجب تجنبها والابتعاد عنها في حل المشكلات، ومنها:
- الخلط بين المشكلة الرئيسية، وما يترتب عليها من مشاكل فرعية.
- التسرع وعدم التروي في إصدار الحل للمشكلة، وعدم أخذ الوقت الكافي لدراسة المشكلة وأبعادها، وطرق معالجتها.
- النظر إلى المشكلة من جانب واحد، والبعد عن الشمولية فيما يترتب على الحلول المتاحة؛ من إيجابيات وسلبيات.
- الاكتفاء بأول بديل متاح يجده الشخص لحل المشكلة، وترك البحث والتقصي عن بدائل أخرى، قد يكون وجودها أنسب وأنجح في حل المشكلة.
- الهروب من المشكلة، وعدم التصدي لها ومواجهتها، أو اللجوء إلى الحلول المسكنة لها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تنمية الاتصال وطرق تبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة

اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمود المنصور، المرجع 171.

<sup>2</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001، ص 97.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن هياج، المرجع السابق، ص 51.

كما أن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي<sup>1</sup>.

### أولاً: الاتصال البين شخصي المباشر

عوامل نموذج الاتصال هي:<sup>2</sup>

- 1/ **البيئة:** فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتها الإرسال أو الاستقبال.
- 2/ **المرسل:** عادة ما يكون الشخص مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد.
- 3/ **المستقبل:** يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل.
- 4/ **الرسالة:** هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.
- 5/ **التشفير:** يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، ... إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.<sup>3</sup>
- 6/ **إعادة التشفير:** عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.
- 7/ **التغذية الراجعة:** وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحلة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> Jemma Smith (2017), "7 skills for a successful management career" www.prospects.ac.uk, Retrieved 22-4-2018. P 21.

<sup>3</sup> الشنواني، صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص ص 118-121.

8/ الترشيح أو التنقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال.

9/ الضوضاء: ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية . والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة.<sup>1</sup>

ويعد الاتصال البين شخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج إلى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وفعاليتها لاجتياز الموقف بإيجابية فكسب الناس هم الأساس عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" فقد تضمن تفسير معاني ألفاظ الحديث الشريف علاج لكل المشكلات المزمنة في الاتصال عندما نفقد هذا المبدأ في الاتصال يزداد الصراع والألم وسوء الظن ويتعمق الخلاف حينما تصبح العلاقات شكلية مبدأها الكلام المصطنع والتمثيل ومن الحكمة أن القول المشهور: "كل شخص يولد على جبهته علامة تقول: "من فضلك اجعلني أشعر أنني مهم أرجوك اعترف بكياني".<sup>2</sup>

### ثانيا: الاتصال الكتابي

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات، والمحاضرات، والجلسات، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس، وأيضا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ. القدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها.<sup>3</sup>

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة:

- نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، المرجع السابق ص 104.

<sup>3</sup> بلانكارد، كينيث و سبنسر جون. مدير الدفيقة الواحدة. مكتبة جرير، 2005، ص 143.

- أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.
- استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
- إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.
- التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : ( التأثير البصري - تناسب الفقرات - الوضوح - السلاسة )<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الاتصال الشفهي

يقول دوسكو دروموند: " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بوحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة .. " وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لا بد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي تركز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية:<sup>2</sup>

- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.
- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة.
- يتحدثون دون تفاخر.
- يشيرون بإشارات طبيعية.
- يحافظون على التواصل بالعين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، المرجع السابق ص 119.

<sup>2</sup> كارنجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة: مكتبة الخانجي، 2001. ص 72.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، بدون سنة نشر. ص ص 149-

## المطلب الثاني: اتخاذ التدابير على الموظفين

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى التدابير المتخذة تجاه الموظفين من خلال وظيفة التوجيه في الإدارة، وذلك من خلال توجيه عقوبات للمقصرين في (الفرع الأول)، و توزيع المكافآت للمبدعين في (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: توجيه العقوبات للمقصرين

لأن العمل مقدس وعلينا جميعاً أن نحترم القوانين والأنظمة النافذة ليأخذ كل ذي حق حقه، هناك البعض من العاملين في مؤسسات الدولة قد يتقاعسون عن أداء واجبهم المهني ويتغيبون عن العمل أو يرتكبون مخالفات أثناء تأدية عملهم، وأيضاً ربما لأسباب خارجة عن إرادة الشخص يتغيب عن عمله، لكنه يجب أن يحصل على إجازة بأجر، أو بلا أجر ويخبر رؤساءه في العمل ليكونوا على علم بذلك. وقد حدد قانون العاملين الموحد في الدولة الواجبات والمحظورات، أيضاً حملت بعض مواد عقوبات منها الخفيفة ومنها الشديدة وهي متسلسلة وفق ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: العقوبات الخفيفة

وهذه العقوبات هي:<sup>2</sup>

1/ **عقوبة التنبيه:** وهي إخطار العامل بكتاب تذكر فيه المخالفة المرتكبة ويلفت نظره إلى لزوم اجتنابها في المستقبل.

2/ **عقوبة الإنذار:** وهي توجيه كتاب إلى العامل ينذر فيه بفرض عقوبات أشد في حال استمرار المخالفة أو تكرارها.

3/ **عقوبة الحسم من الأجر:** وهي حسم 5 بالمئة من الأجر الشهري للعامل لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد عن ستة أشهر.

<sup>1</sup> بلانكارد، كينيث و سبنسر جون، المرجع السابق، ص 151.

<sup>2</sup> كارنيجي، المرجع السابق، ص 81.

4/ عقوبة تأخير الترفيع: وهي تأخير موعد استحقاق العامل لعلاوة الترفيع مدة ستة أشهر، وتفرض هذه العقوبة حكماً بعد معاقبة العامل بثلاث عقوبات خفيفة من العقوبات السابقة خلال السنة الواحدة، أو بخمس عقوبات خفيفة خلال سنتين متتاليتين<sup>1</sup>.

5/ عقوبة حجب الترفيع: وهي حرمان العامل من علاوة الترفيع<sup>2</sup>.

### ثانياً: العقوبات الشديدة

تفرض بحق العامل وفق قانون العاملين الأساسي في الدولة كالتالي<sup>3</sup>:

1/ عقوبة النقل التأديبية: وهي نقل العامل إلى وظيفة أدنى من وظيفته مع احتفاظه بأجره.  
2/ عقوبة التسريح التأديبي: وهي تسريح العامل وتصفيه حقوقه وفق القوانين النافذة، ولا يجوز إعادته إلى العمل ما لم تمض على تسريحه سنتان على الأقل.

3/ عقوبة الطرد: وهي الحرمان من الوظيفة حرماناً نهائياً وتصفى حقوق العامل المطرود وفق القانون التأميني الذي يخضع له على أن يحسم من المعاش أو التعويض المستحق له مقدار الربع، ويوزع باقي المعاش أو التعويض المذكور على مستحقيه كما لو كان قد توفي وفاة طبيعية وفق النسب الواردة في القانون التأميني الذي يخضع له.

ولا يجوز إعادة العامل المطرود في أي حال من الأحوال إلى الخدمة في الجهات العامة سواء كانت إعادة بصورة دائمة أم مؤقتة ما لم يتم إعادة اعتباره قضائياً وفق القوانين المرعية كما لا يحق للعامل المطرود أن يشترك مباشرة أو بالواسطة بمناقصات، أو مزايدات أو تعهدات الجهات العامة<sup>4</sup>.

"ولا يجوز تطبيق هذه العقوبة إلا إذا كان قد حكم على العامل بجناية أو جنحة شائنة أو مخرقة بالثقة العامة" أيضاً في (العقوبات التأديبية) لا تشترط مراعاة التدرج في العقوبة ولا يعاقب العامل بنوع واحد من العقوبات المذكورة لأكثر من مرتين خلال السنة الواحدة ويتوجب في حال تكرار

<sup>1</sup> جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، 2004، ص 153.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 161.

<sup>3</sup> محمد السايح الزغودي، المرجع السابق، ص 61.

<sup>4</sup> عبد الباقي وصلاح الدين محمد، المرجع السابق، ص 128.

المخالفة ذاتها لأكثر من مرتين فرض عقوبة أشد. أيضاً لا يجوز الجمع بين عقوبتين للمخالفة الواحدة بآن واحد.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: توزيع المكافآت على المبدعين

توزع هذه المكافآت على النحو التالي:

### أولاً: الحوافز المادية

وهذه الحوافز والمكافآت المادة هي عبارة على الأموال أو الترقية أو أشياء أو إجازات كالتالي:

#### 1/ العلاوات المستحقة بداية كل عام:

تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين، وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.<sup>2</sup>

#### 2/ مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح هذه المكافأة بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التمييز في العمل

#### 3/ مكافأة الموظف:

وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، لإسكندرية، 2001، ص 77.

<sup>2</sup> كارنجي، المرجع السابق، ص 91.

<sup>3</sup> جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون، المرجع السابق، ص 165.

**4/ مكافأة الانضباط في العمل:**

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.<sup>1</sup>

**5/ مكافأة نهاية الخدمة:**

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

**ثانياً: الحوافز المعنوية**

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل،<sup>2</sup> وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له، وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط. وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:<sup>3</sup>

**1/ إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها،** فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> عبد الباقي وصالح الدين محمد، المرجع السابق، ص 141.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 88.

رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزا أساسيا في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلا بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.<sup>1</sup>

**2/ الاعتراف بجهد العاملين:** حيث يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطا على كون مشاركتهم حافزا معنويا دون أدنى جهد من الإدارة العليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup> محمد السايح الزغودي، المرجع السابق، ص 64.

## ملخص الفصل:

يعتبر وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين. وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة. وتوجد عدة أساليب للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي و المتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة. أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوضاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي. أما التحفيز فيعتبر عاملاً هاماً أيضاً من حيث العامل النفسي لدى الموظف حيث يعطي جانباً من الرعاية والإهتمام بالموظفين مما يتيح للموظف ببذل جهد في عمله.

## تمهيد:

تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، الممارسة داخل المنظمة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري، وأي خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية. لذلك هي تسهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المنظمة.

فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وإن أي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها يجب أن تكتشف و تصح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة.

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ البدء وفي الحقيقة هي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط لأن الغرض الأساسي منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، فهي تضمن انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين...

بما أن الوظيفة الخامسة أو العنصر الخامس من عناصر الإدارة هي محور الدراسة وإشكالية بحثنا فسوف نتوسع فيها إن شاء الله ونقوم بالإحاطة بها من جل جوانبها من أجل فهمها داخل المؤسسات ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وظيفة الرقابة في المبحث الأول، وأيضا الرقابة أساس العملية الإدارية من خلال المبحث الثاني.

## المبحث الأول: مفهوم الرقابة

إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

## المطلب الأول: تعريف الرقابة

### الفرع الأول: المعنى اللغوي لكلمة الرقابة

أصل كلمة رقابة: " رقب يرقب رقبوا ورقابة أي حرس أنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره: خافه " <sup>1</sup>.

وجاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: " رقب ورقوبا ورقوبا ورقابة ورقبانا ورقبة: أي حرسه-انتظره-حاذره ".

كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها: " راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه " والرقابة تعني: " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل " <sup>2</sup> وتعني: " السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة ".

وهي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري " EMEL LITRE " ضد العمل " إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزأين الأول "CONTRE" وتعني فيه المواجهة، والجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة أما قاموس " DARD FARAPSTAM " الإنجليزي فقد جعل منها معنى للسلطة والسيادة والإكراه والإشراف. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم أنس و آخرون : المعجم الوسيط - مجمع اللغة العربية، ج 1 ط 2 دار المعارف القاهرة سنة 1972، ص 47.

<sup>2</sup> إبراهيم سعد الدين، "تنظيم وإدارة القطاع العام"، مجلة العلوم القانونية، العدد 2، كلية القانون والسياسة، بغداد، 1965، ص 17.

<sup>3</sup> عمر محمد مرشد الشويكي، "مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإداري، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981، ص 47.

## الفرع الثاني: تعريف الرقابة إصطلاحا

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

1-تعريف هنري فايل: <>الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال>><sup>1</sup>.

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

إن هذا التعريف عام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق وكشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

2->>الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالانجازات>><sup>2</sup>.

إن هذا التعريف ركن أساسا على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف و المتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام ثم مقارنتها بالانجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

3->>الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف>><sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 279.

<sup>2</sup> د.كامل بربر، الإدارة عملية ونظام "المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996، ص 147.

<sup>3</sup> علي الشريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 365.

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء و الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

4- >> الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها<<<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة وتقييم الأداء.

5- >> الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها للاستكمال إنجاز الأعمال<<<sup>2</sup>.

يتبين من خلال هذا التعريف بأن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تتحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقييم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية.

6- >> الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقييمها<<<sup>3</sup>.

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعة منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أضاف هذا التعريف شيء آخر وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم الانحراف الموجود لكن

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص 245.

<sup>2</sup> عمر محمد مرشد الشويكي، "مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط1، 2004، ص 23.

الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقويم وليست هي التي تقوم به.

7- >>الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات و القواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتقادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته<<<sup>1</sup>.

هذا التعريف ركز على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة والتعليمات والقواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقادي حدوثها في المستقبل.

كما أكد هذا التعريف على شيء مهم وهو أن الرقابة تمس كافة أوجه النشاط في المشروع العام أي في جميع مجالاته وموارده، لكن أغفل دور مهم للرقابة وهو عملية تقييم الأداء في كل مراحله المختلفة.

8- >>الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها<<<sup>2</sup>.

هذا التعريف ركز على أهداف الرقابة المتمثلة في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق الأهداف المخطط لها وأن كل الموارد المتوفرة تستغل وتستعمل في موضعها المناسب، لكنه أهمل شيئ مهم و هو دور الأساليب والوسائل الخاصة بالرقابة في تحقيق هذه الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بدوي، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> إبراهيم سعد الدين، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> Dessler .G: **organisation and management** - prentice hall year 1986.p 214.

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقابة الإدارية

### الفرع الأول: خصائص الرقابة

تظهر أهمية الرقابة في:

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشآت، فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها، كما تتمكن كذلك المنشأة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف الموضوعية سلف، وبغياب الرقابة يحدث الكثير من الإختلالات.

- ترتبط الرقابة ارتباط وثيقاً بوظيفة التخطيط بل يعتبر الكثير من الكتاب هاتين الوظيفتين (التخطيط والرقابة) وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسياً للقيام بوظيفة الرقابة، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة متكاملة وجوانب للأداء يمكن تحقيقها، ومن جهة أخرى فإن وجود التخطيط بدون الرقابة يعتبر أمراً لا يعني له، بل أنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة هي المقام الأول لأساليب تخطيطه مثل: الموازنات التخطيطية وأساليب الرقابة على المخزون، والقوائم المالية.<sup>1</sup>

- تتطلب برامج الرقابة وجود هيكل تنظيمي واضح بين أوجه المسؤولية المختلفة للمدربين فيها يتعلق بالانحرافات التي تظهر أثناء وبعد تنفيذ المهام، فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء، فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ إجراءات التصحيحية، فالاحتفاظ بمستوى معين من المخزون مثلاً: قد يكون المسؤول إدارة التموين في حالة المواد الأولية، أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة، أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن انجاز الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له، بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية (أو اللامركزية) يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا : الإدارة العامة العملية الإدارية - شباب الجامعة للطباعة و النشر مصر بدون سنة، ص 89.

- المستويات الإدارية المختلفة، ولهذا كما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت الكفاءة.
- فيما يخص التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته وسلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة لمراجعة النتائج، لأنه يظل رغم التفويض مسؤولا عن إنجاز مفوض إليه للواجبات موضوع التفويض.<sup>1</sup>
- الرقابة تساهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، وكثيرا ما تكون رقابة طرق الأداء أوفر وأيسر من مراقبة النتائج، بل قد يضطر المدير إلى ذلك بسبب الأهمية الكبرى للمنتج، بحيث يرى ضرورة ممارسة الرقابة أينما استطاع ممارستها (مثل صناعة الطائرات حيث تمارس الرقابة على الطرق وعلى النتائج معا)، كذلك تظهر مراقبة الطرق عندما ما يتعذر وضع مستويات للأدوار وقياسها بالنظر إلى طبيعة النشاط.<sup>2</sup>
- تظهر أهمية الرقابة أيضا فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من النظام ومن التنسيق، كما يتم على أساسها مراجعة معدلات الأداء أو زيادة الاهتمام بشؤون الأفراد، أو بتمية المهارات القيادية لدى المديرين، أو بالتوجيه أو بالحوافز أو بالعلاقات الإنسانية أو بالعلاقات العامة.<sup>3</sup>
- ونقول أنه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من أن الأهداف تسير نحو التحقيق وأن التنظيم صالح وأن الأفراد تتوافر لديهم المهارة، والنتائج المالية مرضية والقيادة فعالة والتنسيق، ويعمل للقضاء على الازدواجية في العمل.
- للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية، حيث أن فعالية تلك القرارات ومدى تلاؤمها مع النشاطات لا تظهر إلا من خلال مراقبة عملية التنفيذ أو النتائج التي تحققت من وراء أعمالها كما أن الرقابة تساعد

<sup>1</sup> إيهاب صبيح محمود رزق : الإدارة الأسس و الوظائف - سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع مصر جزء الثاني سنة 2001. ص 125.

<sup>2</sup> د. محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص 406.

<sup>3</sup> إيهاب صبيح محمود رزق، المرجع السابق، ص 141.

- السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي ترغب في اتخاذ القرارات حيالها.<sup>1</sup>
- تساعد عملية الرقابة على التعرف على مدى فعالية وسائل التنسيق وكذلك قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة والمعوقات التي تحول بين كل منهما وبين أداء دورهما.
  - المتمثل في منع التداخل والتشابك فيها تباشر الأجهزة الإدارية من اختصاص وفي نقل تبادل المعلومات والأفكار مما ينتج عنه نوع من الترابط والانسجام.
  - تتضح أهمية الرقابة في مجال المسؤولية وتحديد لها لإنزال الجزاء على المسؤول، حيث تفرض لوائح قوانين الإدارة العامة مجموعة من الواجبات والالتزامات على عاتق الموظفين ولا بد من قيامهم بها، ودور الرقابة في هذا الخصوص هو الكشف عن مدى الالتزام بمبدأ المشروعية عند مباشرتهم لأوجه الأنشطة المفروضة عليهم، كما تكشف عن الأخطاء وأوجه القصور والانحرافات التي يرتكبونها في أعمالها والوقوف على ما إذا كان قد تم استعمال السلطة كما يجب أم حدث انحراف.<sup>2</sup>

تكشف الرقابة على متطلبات الإدارة من الأفراد وتجديد أوجه النقص في التخصيص الوظيفي كذلك في الكشف عن أوجه التصور في تدريب الموظفين، وكذلك تساعد الرقابة في تحديد كفاية الموارد البشرية للخطط والبرامج والسياسات الموضوعية وفي تقييم أداء الموظفين حتى يتم منحهم العلاوات والمكافآت...<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> أيمن عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار فباء لطباعة والنشر مصر سنة 2001. ص 124.

<sup>3</sup> علي محمود المنصور، مرجع سابق، ص 175.

<sup>4</sup> موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 184.

1- **الهدف الإصلاحى:** ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإدارى ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

2- **الهدف التثجىعى:** ويتمثل فى التحدىف إذ تسعى الرقابة نحو ترسىخ مبدأ الرعاىة الكاملة والمتساوىة لىقوق ومزاىا العاملىن، وضمان مكافأة وإثابة السلوكىات والىهود الملتزمة والمبدعة، كما هى كفىلة بمعاقبة المقصرىن فى واجباتهم.

3- **الهدف العقاىى:** ويمثل الطابع الجزائى من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحدىد المسؤولىة وتحدىد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضىاع وهدر الوقت والىهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضىىع اللىهد الإىجابى للرقابة.

كما أن ألىهدا عملىة الرقابة الإارىة تتعدى ماذكرناه سابقا وذلك ب:<sup>1</sup>

- ضمان التئاسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بىن ملىنل المستوىات الإارىة سواء كانت أفقىا أو عمودىا.

- حماىة المصالح العام وهى محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وبسىر العمل وفق ما خطط له وبرمج له فى شكل تكاملى يحدد الألىهدا المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحدىد المسؤولىة الإارىة.

- الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجدىد أثناء القىام بالأعمال.

- توىه القىادة الإارىة أو السلطة المسؤولة للتدخل السرىع لىماىة الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصعىح الأخطاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فىصل حسونة، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> راوىة حسن، إدارة الموارد البشرىة رؤىة المستقبلىة - كلىة التجارة جامعة الإسكندرىة-

الدار الجامعىة للنشر مصر 2003. ص 153.

## المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. كما وأ، الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

### الفرع الأول: أنواع الرقابة.

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

والتي تشمل على:

1-**الرقابة الوقائية:** يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

2-**الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.

3-**الرقابة اللاحقة:** تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلا.

ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1-**الرقابة الشاملة:** وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>

2-**الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 196.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، 167.

3- الرقابة على مستوى الفرد "الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو للقسم الذي يعمل فيه.

### ثالثا: الرقابة من حيث المصدر:

وتتقسم إلى:

1- الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

2- الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.<sup>1</sup>

### رابعا: الرقابة من حيث نوع الانحراف:

وتتفرع إلى:

1- الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلا.

2- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع فيها مستقبلا.

### خامسا: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

1- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجد.<sup>2</sup>

2- الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى

2002. ص 79.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 81.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

### الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإدارتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتفقد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة. ومن أهم مجالاتها:<sup>1</sup>

- الرقابة على الأهداف: للتأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
- الرقابة على السياسات: وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من إلتزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.<sup>2</sup>
- الرقابة على التنظيم: تهدف للتأكد من الإلتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضا التأكد من

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 203-207.

<sup>2</sup> Georges Iescuser : le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées - thèse Paris

L.G.D.J. année 1959, p 214.

توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمراً مطلوباً.

- **الرقابة على مصادر المعلومات:** وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملاتمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدين.<sup>1</sup>

- **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها. ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.

- **الرقابة على المستفيدين:** وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.

ونجد أيضاً أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث:<sup>2</sup>

- **الرقابة على الموارد المادية:** وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

- **الرقابة على الموارد البشرية:** وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 430.

- والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.
- **الرقابة على الموارد المالية:** تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك، وذلك لتفادي الإشراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.
- **الرقابة على الإنتاج:** وتستخدم للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات.<sup>1</sup>
- **الرقابة التسويقية:** وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.
- وعموماً يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تعني بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها مراكزها ومواردها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أيمن عبد العزيز حسين، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> أيمن عبد العزيز حسين، مرجع سابق، ص 164.

## المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية.

### المطلب الأول: بناء نظام الرقابة الإدارية.

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات الإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية:

### الفرع الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة.

#### أولاً: تحديد أهداف الرقابة الإدارية

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بأن أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.<sup>1</sup>

وإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة لها، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد ولا يعني هذا بالضرورة، أن مفهوم المصلحة العامة الذي يعتبر هدفاً أسمى تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تحقيقه هو مفهوم غامض.

إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفاً عاماً يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفاً خاصاً ومحدداً يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إلى جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تبنية المنظمات إلى معرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص ص 368-369.

<sup>2</sup> جودة عزت عطوي، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها، دار الثقافة الطبعة الأولى، مصر 2004، ص 221.

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة للتحقيق والمتابعة. كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وتعكس من ناحية أخرى عامل القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

### ثانياً: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها التي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة،<sup>1</sup> وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلية وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشراً هاماً على زيادة أهمية معايير الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية أو (الاثنتين معاً) العمل المطلوب إنجازه و ذلك للمقارنة بين إنجاز فعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديد ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل.<sup>2</sup>

ويقترح "رالف ديفس" وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما يوصي بوضع معايير للخدمة، تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعينة ومعايير للسياسة. والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطريقة عملها، بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم المرافق المادية كالآلات والمباني ووسائل النقل والكميات الموضوعية تحت تصرفها وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستوى الأداء المطلوب منهم.

ومن بين الطرق التي تستخدم في تصنيف أنواع المعايير وتحديد أهدافها، يتمثل في وضع معايير لكل مجموعة من المجالات الرئيسية وهي: الإنتاجية- اتجاهات الموظفين- وضع المنظمة- الربحية- جودة المنتج- المسؤولية الاجتماعية- تطوير الأفراد وتأهيلهم. والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل، والأهداف طويلة الأجل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 368.

<sup>2</sup> جودة عزت عطوي، مرجع سابق، ص 236.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الطبعة الأولى، مصر 2001. ص 65.

ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية و الكيفية. فالمعايير الكمية والتي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات، أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابة الكيفية، فإنما تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم، ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة المتوافقة معها تماما، ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد ولتفصيل كلما اتجهنا هبوطا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي:

#### أولا: قياس الأداء

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل في المقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين معايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير

<sup>1</sup> علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 375-377.

<sup>2</sup> باركر و آخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي آخرون منشأة المعارف الإسكندرية دون طبعة مصر. ص 230.

لتحديد إذا كان المعدل الموضوع لابد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة<sup>1</sup>. ومن الطبيعي أن تأثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعا في التكلفة، نظرا لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق.

ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضا في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع المعايير وقياس الأداء طبقا لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دورا هاما في هذه العملية.

و بصفة عامة، هذه المرحلة تعكس مرحلة متقدمة ومعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية، بالمنظمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين و اعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

### الفرع الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها

والتي تشمل على:<sup>2</sup>

#### أولا: تحديد الانحرافات والتبليغ عنها

أين تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات من مسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة. فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الايجابية والسلبية، و بالتالي يكون حجم الانحراف سلبيا عندما يكون الأداء الفعلي لنظام الرقابة أقل من المعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> جودة عزت عطوي، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص ص 371-376.

و حالما يحدد نظام الرقابة حجم الانحرافات و يتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الإدارة. وإذا كان الاتجاه ايجابى لحجم الانحرافات، يترك انضباطا حسنا لدى المسؤولين في الرقابة. وإذا كان العكس، فهذا يترك انطباعا سيئا للقيادات.<sup>1</sup>

### ثانيا: تحديد أسباب الانحرافات

يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعة أو عدم استيعاب المعايير الموضوعة أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

فالأهداف الموضوعة، التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على ارض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية (وجود فجوة بين النظرية والتطبيق). ويجب أن تكون الأهداف أو الخطط الموضوعة اقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العام إذا إرادة أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية وأيضا الإسراع على تبني خطة لا تتماشى وواقع نظام الإدارة. ونتيجة لذلك الوقوع في الانحراف السلبي. وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة ككل.<sup>2</sup>

ففي حالة تدني مستوى المهارة والخبرة، يقوم الجهاز الرقابي بمراجعة برامج التدريب لقصد تأهيل الأعضاء وقيامهم بمسئولياتهم ونشاطاتهم بأفضل طريقة ممكنة، و في حالة طغيان روح الإهمال، تقوم أجهزة الرقابة باتخاذ التدابير للقضاء على التسبب والإهمال أما عن طريق المكافآت، أو التحديد بالعقاب. أما في حالة انخفاض الروح المعنوية، تقوم أجهزة الرقابة بتفحص وتمعن طبيعة العلاقات الإنسانية لإبراز قيمة وأهمية الفرد.<sup>3</sup>

ونشير أيضا إلى أن تغيير الظروف البيئية المحيطة، قد يتطلب قيام أجهزة الرقابة بإجراء تغيير في الخطط أو المعايير الموضوعة لكي تتلاءم مع الظروف السائدة.

<sup>1</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> George F: Gant Development administration concepts methods - year 1979, p 167.

ولا تقتصر مرحلة تقصي أسباب الانحرافات على الجوانب السلبية فقط، بل تتعداها إلى الجوانب الإيجابية لأنها تمثل بدورها وضعا غير طبيعي يجب تداركه وفحصه للاستفادة منه.

### الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها

والتي تنحصر في الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

#### أولا: التصحيح:

مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة، أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو إختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظم المكافأة المالية.<sup>2</sup>

#### ثانيا: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية:

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تتضمن تحقيق الأهداف المحددة. وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم.

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله خشيم، مرجع سابق، ص ص 373-376.

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998. ص 123.

وبصفة عامة فمرحلة تصحيح الانحرافات تعكس إلى حد كبير إتباع نفس الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة.

### المطلب الثاني: وسائل الرقابة

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري،<sup>1</sup> ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء لأوامر والقرارات الميسرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.

هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخططها.<sup>2</sup>

وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

### الفرع الأول: الإشراف والمراجعة

إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

#### أولاً: الإشراف:

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة. حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007، ص 434، 435.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مرجع سابق، ص 401.

الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال ولإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطي ودنيا.<sup>1</sup>

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.<sup>2</sup>

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف. مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء. مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف. كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطابع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية. وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد، والمساواة، والإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.

### ثانيا: المراجعة:

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال،<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصباح محمد، الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر- رقابة إدارية و مالية - رسالة دكتوراه، معهد الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة سنة 1985. ص 129.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 88.

وتقييم مستوى التفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:<sup>1</sup>

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات.
- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات.
- الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال تفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة وخاطئة تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

## الفرع الثاني: التفتيش والمتابعة

### أولاً: التفتيش:

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش،<sup>2</sup> وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.<sup>3</sup>

- وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:
- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجرائه.

<sup>1</sup> زكي حنوش، مروان المسامات، الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتاب و المطبوعات سنة 1981. ص 112.

<sup>2</sup> مصباح محمد، مرجع سابق. ص 135.

<sup>3</sup> الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 133.

- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل الرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.

- وللتفتيش الإداري صور مختلفة، فمن حيث محتواه قد يكون شكليا أو موضوعيا، ومن حيث توقيته قد يكون دوريا أو مفاجئا. ومن حيث موضوعه قد يكون ماليا أو فنيا، ومن حيث مداه قد يكون كليا (شاملا) أو جزئيا. وهو تفتيش لمخازن على أساس جرد نسبة مئوية من الموارد المخزونة.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة إلى استيثاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلا عن كشف مواطن الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها.<sup>1</sup> فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والإنجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، و ما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد.<sup>2</sup>

ومن أجل ذلك يتعين القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهنته. ومن أهم هذه السلطات، سلطة الإطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر والسجلات أو الوثائق أو البيانات، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش. ولذلك فإن القانون يوجب أحيانا معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها ووثائقها، أو يمتنع عن تقديم المعلومات والإيضاحات اللازمة لهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Missoum slih: l'administration publique algérienne - Paris librairie Hachette année, p 245.

<sup>2</sup> زكي حنوش، مرجع سابق، ص 132.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، 105.

ويرى البعض وجوب وجود برامج معدة مسبقاً لعملية التفتيش، تحدد موضوعاته ومدته ونوعه، وذلك منعا لتكرار عملياته ولعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل، عن طريق تفتيش سابق.

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقييد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل وإغفال البعض الآخر.

وعموماً فإننا نرى ضرورة التقييد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرض عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة.<sup>1</sup>

وفي جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش، وعليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها، والاستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها، وإتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم. كما يجب على المفتش رفع تقارير التفتيش إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات الإدارية من واقع التقارير المذكورة واتخاذ ما يلزم من إجراءات نحوها على ضوء نتائجها.

### ثانياً: المتابعة وتقييم الأداء:

المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة.<sup>2</sup>

ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلاً. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في

<sup>1</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 249.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 440.

مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.

## الفرع الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

### أولاً: التقارير الإدارية:

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل أنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.<sup>1</sup>

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية وعلاوات العاملين. وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.<sup>2</sup> وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم.

وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح امتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط، حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواظبة وحين المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف.

كما أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه، وذلك بإحاطته بالموضوعية اللازمة عن طريق تحديد وحصر عناصر ومصادر

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 444.

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 145.

التقدير، وأيضاً بإحاطته بالضمانات الكافية كتسيب القرارات ومراجعتها ووجوب مؤاخذة الرؤساء المباشرين عن عدم سلامة ما يصنعونه من تقارير، مع تخويل العاملين حق التظلم من هذه التقارير.

أما تقارير سير الأعمال، فهي تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة بشأن سير الأعمال الإدارية المتعلقة بهذه الإدارات وأنشطتها، ومدى ما حققته من إنجازات. وهذه التقارير قد تكون دورية أي تقدم على فترات منتظمة ومعروفة عن أنشطة معينة، وقد تكون غير دورية وهي ما تعرف باسم "التقارير الرقابية الخاصة"، حيث تعد بشأن عمليات أو نتائج خاصة أو طارئة يتم بحثها والتحري عنها بواسطة الإدارة بمجرد ظهورها للوقوف على أسبابها ووضع الحلول الناجحة.<sup>1</sup>

وتتميز تقارير سير الأعمال بسهولة إعدادها ودقة ووضوح ما تشتمل عليه من معلومات وبيانات، وبكونها من أهم وسائل الاتصالات بين القواعد والقيادات الإدارية، حيث أنها وسيلة هامة لنقل البيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يمكن هذه المستويات من الوقوف على كيفية إنجاز الأعمال، ومدى تطابقها لما وضع لها من خطط وبرامج أو سياسات بالإضافة إلى أن التقارير تعتبر حجة مكتوبة على القائمين بوضعها، الأمر الذي يدفعهم إلى مراعاة الدقة والصدق بالنسبة لمحتوياتها.<sup>2</sup>

وهناك عدة شروط لابد من توفرها حتى يحقق نظام تقارير سير الأعمال الأهداف الموجودة منها:

- أن تضمن التقارير بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة عن الأداء أو الموضوع محل الرقابة، وأن توضع هذه البيانات والمعلومات في صورة نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها.
- أن تصاغ التقارير بأسلوب دقيق، يبين بوضوح مدى التقدم في تنفيذ الأعمال أو النشاطات، أو مدى اتفاق هذا التنفيذ مع الجدول الزمني المحدد له.
- أن تشتمل التقارير على تحليل لهذه البيانات والمعلومات حتى يسهل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل.

<sup>1</sup> مصباح محمد، مرجع سابق. ص 153..

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص 165.

## ثانياً: فحص الشكاوى الإدارية:

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

ويعتبر فحص هذه الشكاوى من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على أعمال وعمال الإدارات العامة.

وتتخذ الشكاوى الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والطعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوى، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة لمعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكاوى يعتبر من الحقوق الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكاوى إلى السلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات ووظائفهم، وذلك تقديراً من تلك الدساتير بأهمية الشكاوى من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى إتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوى الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها، على أن يتضمن التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح لجهات المختصة بتلقي الشكاوى والتصدي لفحصها، وذلك وفقاً للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيراً عليهم فيما يخطر عليها من حقائق إدارية.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 445.

- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصا على تجنب ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.<sup>1</sup>
- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة الشكاوي لتتخلص لذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.

### الفرع الرابع: لوحة القيادة

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه المؤشرات:<sup>2</sup>

**1/ الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. ويمكن القول أن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.

**2/ التحليل المالي:** والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي للمنظمة.<sup>3</sup> وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.

وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.

**3/ نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد

<sup>1</sup> زكي حنوش، مروان المسماة، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 27، ص 116.

<sup>3</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 251.

على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعاً للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط-رقابة-تخطيط.<sup>1</sup>

**4/ أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاؤلاً. وتقدير الزمن الأكثر رجحاناً، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤماً.

**5/ طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيراً على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.<sup>2</sup>

**6/ طريقة حانت:** تعتبر أسلوباً قيماً للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لإنجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

<sup>1</sup> الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> باركر و آخرون، مرجع سابق، ص 267.

## ملخص الفصل:

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكمله لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة.

ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة في معالجة الأخطاء.

وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وعموما فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، عمليات داخلية، مخرجات وتغذية عكسية. فأما مدخلاتها، فتتمثل في محصلات ونتاج العمل أو الأداء.

عملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما تم التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء.

مخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف. التغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي.

## الكتب:

### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. حمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، لإسكندرية، 2001.
2. بروس، افوليو، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية القيادة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان 2009.
4. بلانكارد، كينيث و سبنسر جون. مدير الدقيقة الواحدة. مكتبة جرير، 2005.
5. ثامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة النشر 2003.
6. جرينبرج، جيرالد و روبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، 2004.
7. خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002.
8. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2007.
9. الشنواني صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
10. عبد الباقي وصلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001.
11. عبد الباقي وصلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001.
12. عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د.ت.
13. عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم" المفاهيم-الوظائف-العمليات، 2001.

14. عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية  
2009.

15. علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط1،  
1999.

16. كارنيجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة : مكتبة الخانجي،  
2001.

17. كارنيجي، دليل كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، القاهرة : مكتبة الخانجي،  
2001.

18. محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الدار الجامعية الإسكندرية،  
الطبعة الثانية، مصر، بدون سنة نشر.

19. محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، مصر 1993.

20. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة،  
2003.

21. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة،  
2003.

## ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Jemma Smith (2017), "7 skills for a successful management career" [www.prospects.ac.uk](http://www.prospects.ac.uk), Retrieved 22-4-2018.
2. Sharen Ross, "10 Must-Have Life Skills For Great Managers" [www.lifehack.org](http://www.lifehack.org), Retrieved 23-4-2018.
3. Wayne L. Welsh (2000-2001), "Best Practices for Good Management" [www.le.utah.gov](http://www.le.utah.gov), page 1-7 Retrieved 22-5-2018.

## الرسائل:

1. برابري عياش ومنصوري عاطف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية تخصص محاسبة 2009/2008.
2. عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011.
3. محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011.
4. ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007.

## المجلات والملتقيات:

- هيجان, عبد الرحمن احمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.

بعدما تطرقنا في بحثنا هذا الى مختلف العناصر المهمة الخاصة بوظيفتي التوجيه والرقابة بصفة عامة والتي فصلنا فيها مختلف الجوانب وقد توصلنا الى أن وظيفة التوجيه هي من ضمن إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وبدون أن ننسى أهمية كذلك الوظائف الأخرى من التخطيط، التنظيم، الرقابة وسير هذه الوظائف بشكل سليم داخل المؤسسة مع مراعاة أسسها ومتطلباتها والمميزات الازم توافرها في المدير الذي يملك سلطة إصدار الأوامر تضمن لها السيرورة والإستمرارية وتحقيق الأرباح والوصول الى الأهداف المرجوة ونرجوا أن نكون قد أعطينا ولو صورة جزئية عن هذه الوظيفة في المؤسسات وكيفية تطبيقها في أرض الواقع.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة وبالعودة لتعريفنا للقيادة " إنجاز الأعمال من خلال الآخرين "، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

كما أن الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة لذلك. كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية. ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لابد من تصميم نظام رقابي يتبعه المنظمة لقياس أداء الموظفين وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الإستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.

ونستخلص من الدراسة التي تناولناها النتائج التالية:

- أن كلا من وظيفتي التوجيه والرقابة عاملين أساسيين في تحسين العمل الإداري. أنهما وظيفتان متكاملتان من حيث العمل، فالأولى توجه الموارد البشرية والثانية تراقبها، فلا يمكن التفكير في أن تتجح العملية الإدارية دون هاتين الوظيفتين.
- كما استنتجنا أنه رغم تطور الإدارة بشكل كبير مع الزخم التكنولوجي الكبير الذي تشهده هذه الأخيرة، إلا أن العنصر البشري لا يمكن الإستغناء عنه في المنظومة الإدارية.
- وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة وتشتمل على ثلاث عناصر هي: القيادة الإتصال والتحفيز. بحيث لكل عنصر من هذه العناصر غاية معينة ألا وهي التوزيع الحسن للموارد البشرية داخل الإدارة.
- وظيفة الرقابة هي آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط التنظيم والتوجيه، لأنها مكملة لهذه العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة.

ومن التوصيات التي يمكن أن نشير إليها مايلي:

- يجب على المدراء في الإدارات بشكل عام الحفاظ على روح العمل داخل المنظومة، وعدم فتح المجال للموظفين بالإنفلات والإنصياع على وظائفهم. من خلال التوجيه الصحيح والرقابة عليهم وفرض العقوبات.
- يجب الإهتمام بالموظفين ومراعاة مشاكلهم وإنشغالاتهم والتقرب منهم من طرف المدراء والمسؤولين، لأن هذا سيكون دافعا قويا للموظف وأساس نجاحه، وهذا طبعا من خلال التحفيزات والمكافآت.
- يجب تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، لأنه وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. حيث يجب تأطير الهدف لمدى بعيد لتكون الرقابة فعالة وذات تأثير من شأنها التصحيح من الأخطاء الواردة.

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	شكر وعرقان
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: العملية الإدارية وفق وظيفة التوجيه
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفهوم وظيفة التوجيه
07	المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه
08	المطلب الثاني: عناصر التوجيه وأهميته
08	الفرع الأول: عناصر التوجيه
08	أولاً: الإتصال Communication
09	ثانياً : القيادة Leadership
11	ثالثاً : التحفيز Motivation
15	رابعاً :عملية اتخاذ القرار The Decision – Making Process
17	الفرع الثاني: أهمية التوجيه
17	أولاً: أهمية التوجيه
18	ثانياً: فوائد التوجيه
19	المطلب الثالث: المبادئ والأسس العامة للتوجيه
19	الفرع الأول: مبادئ التوجيه
19	أولاً: مبدأ تجانس الأهداف
19	ثانياً: مبدأ وحدة الرئاسة.
19	ثالثاً:مبدأ وحدة الأمر
20	الفرع الثاني: الأسس العامة للتوجيه
21	المبحث الثاني: دور وظيفة التوجيه في العملية الإدارية
21	المطلب الأول: الإستفادة من الموارد البشرية

21	الفرع الأول: توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين
22	أولاً: تعريف خريطة توزيع الأعمال
22	ثانياً: خريطة توزيع الأعمال
24	ثالثاً: اتخاذ القرار
27	الفرع الثاني: تنمية الاتصال وطرق تبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة
28	أولاً: الاتصال البين شخصي المباشر
29	ثانياً: الاتصال الكتابي
30	ثالثاً: الاتصال الشفهي
31	المطلب الثاني: اتخاذ التدابير على الموظفين
31	الفرع الأول: توجيه العقوبات للمقصرين
31	أولاً: العقوبات الخفيفة
32	ثانياً: العقوبات الشديدة
33	الفرع الثاني: توزيع المكافآت على المبدعين
33	أولاً: الحوافز المادية
34	ثانياً: الحوافز المعنوية
36	ملخص الفصل
37	الفصل الثاني: العملية الإدارية وفق وظيفة الرقابة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفهوم الرقابة
39	المطلب الأول: تعريف الرقابة
39	الفرع الأول: المعنى اللغوي لكلمة الرقابة
40	الفرع الثاني: تعريف الرقابة إصطلاحاً
43	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقابة الإدارية
43	الفرع الأول: خصائص الرقابة

45	الفرع الثاني: أهداف الرقابة
47	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها
47	الفرع الأول: أنواع الرقابة
47	أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها
47	ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها
48	ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر
48	رابعاً: الرقابة من حيث نوع الانحراف
48	خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها
49	الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
52	المبحث الثاني: الرقابة أساس العملية الإدارية
52	المطلب الأول: بناء نظام الرقابة الإدارية
52	الفرع الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة
52	أولاً: تحديد أهداف الرقابة الإدارية
53	ثانياً: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة بالمعايير
54	الفرع الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
54	أولاً: قياس الأداء
54	ثانياً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة
55	الفرع الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها
55	أولاً: تحديد الانحرافات والتبليغ عنها
56	ثانياً: تحديد أسباب الانحرافات
57	الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها
57	أولاً: التصحيح:
57	ثانياً: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية
58	المطلب الثاني: وسائل الرقابة
58	الفرع الأول: الإشراف والمراجعة

58	أولاً: الإشراف
59	ثانياً: المراجعة
60	الفرع الثاني: التفتيش والمتابعة
60	أولاً: التفتيش
62	ثانياً: المتابعة وتقييم الأداء
63	الفرع الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية
63	أولاً: التقارير الإدارية
65	ثانياً: فحص الشكاوي الإدارية
66	الفرع الرابع: لوحة القيادة
68	ملخص الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
77	الفهرس