

جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم الحقوق

وظائف الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء الإداري

مذكرة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر حقوق تخصص إدارة ومالية

إشراف الأستاذة:
فاطمة الزهراء فيرم

إعداد الطالب:
عمر خذير

لجنة المناقشة:

- 1- د/عبد الكريم جمال.....رئيسا.
- 2- أ/فاطمة الزهراء فيرم.....مقررا.
- 3- أ/أبو بكر الصديق بن يحي.....مناقشا.

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمي حفظها الله.....عرفانا وشكرا
إلى أخواتي
إلى كل من علمني
إلى أساتذتي الأفاضل
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل
إلى كل طالب علم
أهدي هذا العمل

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
الشكر لله أولاً على توفيقه لي
وشكر خاص إلى الأستاذة المشرفة
فيرم فاطمة الزهراء

لإشرافها على مذكرتي ومساعدتها ونصائحها
القيمة .

كما اشكر كل من ساهم وساعد في انجاز هذا العمل
خاصة الذين أمدوني بالكتب
والشكر موصول للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة
المناقشة .

مقدمة:

الإنسان كائن اجتماعي، يتعايش مع بني جنسه في مجموعات بشرية، ذات ميول واهتمامات مختلفة ومتنوعة، وعليه فوجود الإدارة حتمية في كل المجتمعات البشرية، التي لها إمكانيات مادية وفنية وطبيعية، فقد كانت اهتمامات الدولة القديمة توفير الأمن الداخلي و الخارجي، بينما اليوم تحولت اهتمامات الحكومات خلال هذا القرن من الأنشطة التقليدية التي كانت تضطلع بها ، إلى مصممة ومنفذة لبرامج تعنى بتقديم كافة أنواع الخدمات العامة لمواطنيها .

فالإدارة أصبحت الركيزة الأساسية للدولة، حيث لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال، يعتمد على أساليب إدارية حديثة ،تكفل تقديم خدمات عامة في اقصر وقت وبأقل تكلفة، فكل قطاع من قطاعات الدولة يحتاج إلى إدارة ،ولا يمكن تصور قيام إدارة دون توفر وظائفها التي تقوم عليها وهذه الوظائف هي سلسلة بدايتها التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه لتنتهي بالرقابة ،وهذا تحقيقا لأهداف المجتمع .

ورغم وجود مدارس متخصصة في مجال الإدارة، إلا أن البحث في وظائفها بالشكل المعمق وترتيب هذه الوظائف في الجزائر لم يأخذ بعده الحقيقي، وعلى هذا الأساس راودتنا فكرة البحث في مجال وظائف الإدارة، و تسليط الضوء على الوظائف المختلفة لها للوقوف عند أهميتها في تحسين الأداء الإداري.

وما يمكن الإشارة إليه هو اختلاف علماء الإدارة بشأن الأركان والوظائف المكونة للعملية لإدارية، سواء من حيث تحديد عددها أو من حيث ترتيبها ، وهذا راجع لكونها عمليات متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، فمنهم من وسع وعَ دد هذه الوظائف إلى ستة وظائف و هي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصال والرقابة،بينما ذهب البعض الأخر إلى التقليل من عددها ليحصرها في أربعة وظائف هي: التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة ،وهذا ما اعتمدها في موضوع بحثنا .

وتظهر أهمية الموضوع في انه يسلط الضوء على الدور الذي أصبحت تقوم به الإدارة من خلال الصلاحيات ،والامتيازات التي تتمتع بها خاصة في العصر الحالي ، ذلك ان دراسة الوظائف التي

تقوم عليها الإدارة شيء ضروري، للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث وجود إدارة متنا سقوة ومتكاملة الوظائف معناه نجاح الدولة ونجاح سياستها الإدارية، وبالتالي استمرارها و رضا الأفراد و المواطنين عليها، والسير الحسن لها ببقائها، خاصة وان التطور المذهل و المتسارع أدى إلى وجود الإدارة كحتمية لا مفر منها .

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى زيادة الوعي بوظائف الإدارة وبت الاستقرار النفسي لدى الأفراد في المؤسسة، أو المجتمعات ورفع مستوى الثقة بين الأفراد في المؤسسات ، وكذلك خارج الإدارة وربط الرؤساء و المرؤوسين في إطار عمل متكامل، للوصول إلى أهداف المؤسسات.

كما سنحاول توضيح فكرة الإدارة وتبسيط مفهومها من خلال وظائفها والتحسين من الأداء الإداري من خلال ذكر الوظائف، حيث أن نظرنا إلى الإدارة مجرد أشخاص يمارسون أعمالا ولكن في الحقيقة أن الأمر أعمق من ذلك فهي تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى كون الإدارة ركن ترتكز عليه الدولة، حيث لا تخلو كل مؤسسة عامة أو خاصة من الجانب الإداري فكل الأعمال تمر على الإدارة، فوجب أن تكون هذه الإدارة متكاملة الوظائف، منسجمة مع أفرادها ومواطنيها، ولعل أهم الدوافع وأسباب في اختيار الموضوع يرجع إلى أسباب ذاتية نوجزها فيما يلي:

-الرغبة الشخصية في البحث في كل ما يتعلق بالإدارة و الإلمام بكل ما يرتبط بها قدر الإمكان.
-أن الإدارة كلمة تتداول على الألسنة إيجابا وسلبا، ولكن هناك أمور لا يدركها الفرد العادي وحتى العامل في المؤسسة، وهي أنها تقوم على وظائف هي بمثابة أسس تعتمد عليها الإدارة حتى تقوم عليها، وليست فقط صورة لمدير و موظفين يقومون بأعمال، بل هي نظام وقواعد.
-الميل لهذا الموضوع باعتباري موظف يمارس مهنة الإدارة، ومن ثم محاولة التعمق في موضوع وظائف الإدارة من زاوية نظرية.

-باعتبارنا أول دفعة تتخرج من جامعة زيان عاشور ماستر إدارة ومالية، حيث ارتأيت أن اترك بصمة تتمثل في هذا البحث المتواضع للدفعات القادمة حتى يكون لها تصور نظري لوظائف الإدارة، والاستفادة ولو بالجزء القليل من هذا الموضوع .

أما الأسباب الموضوعية فنتمثل في :
محاولة تسليط الضوء على وظائف الإدارة، نظرا لان جل الذين يكتبون عن الإدارة يتناولونها بشكل عام، دون الغوص في أعماق هذا العلم ومعالجة جميع جوانبه.
حاجة الأفراد إلى الإدارة بشكل مستمر وذمهم للإدارة .
عدم احترام السلم الإداري للموظفين، وكذا عدم احترام الأفراد للإدارة بقصد أو دون قصد.
مما سبق يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:
هل وظائف الإدارة تشكل نسقا مترابطا ومتكاملا فيما بينها ؟ وإلى أي مدى يمكن لهذه الوظائف أن تساهم في تحسين الأداء الإداري؟
وللإجابة عن هذه الإشكالية اعتمدنا المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج التي تمكننا من دراسة الوظائف المختلفة للإدارة هذا وفق خطة تتكون من فصلين، الفصل الأول خصصناه لوظيفتي التخطيط والتنظيم ضمن مبحثين الأول لوظيفة التخطيط و المبحث الثاني لوظيفة التنظيم، و الفصل الثاني خصصناه لوظيفتي التوجيه والتنظيم، حيث تطرقنا في المبحث الأول لوظيفة التوجيه أما المبحث الثاني فخصصناه لوظيفة الرقابة، وقد اتبعنا في المباحث الأربعة نفس الطريقة والخطة في المعالجة مع بعض التغييرات البسيطة التي يتطلبها كل مبحث وكل ذلك بشكل مبسط وسهل بعيدا عن التعقيد وأخيرا خاتمة لهذا الموضوع .

إن الإدارة علم لا يستغني عنه، فمنذ القدم بدأ الإنسان يدرك أهمية تكوين الجماعات لتحقيق الأهداف، وإن الإنسان ضعيف بمفرده قوي بجماعته، ومنه بدأت فكرة الإدارة تتبلور مع مرور الزمن إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث والذي يعني وجود العناصر الأربعة والتي تسمى بالوظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث نعالج في هذا الفصل وظيفتين هما التخطيط، والذي يعد جوهر الإدارة وعمودها الفقري لضمان استمرارها، فالإدارة تخصص جزءا كبيرا من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية، بدلا من الاكتفاء بمواجهة إدارة الأزمات الجارية، حيث نتطرق في هذا الفصل إلى التخطيط من خلال مفهومه وأهميته حيث يجرنا هذا إلى فوائد التخطيط ومقوماته والقيود التي قد تطرأ على عملية التخطيط كل هذا في مبحث أول .

وفي مبحث ثاني نعالج فيه التنظيم الذي يعد الحلقة الثانية في العملية الإدارية فالمدير بحاجة إلى توزيع الأعمال بينه وبين مساعديه بشكل يساعد على أداء العمل وهذا ما سنشرحه انطلاقا من المفهوم والأهمية والخصائص والمبادئ والنظريات التي تطرقت إليه.

المبحث الأول

التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو جوهر العملية الإدارية فهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر وبناء شيء في المستقبل، بمعنى انه ينطوي على صنع قرارات ترتبط بشيء غير محدد المعالم ، مع إحداث توازن بين الهدف و المورد و الزمن للوصول إلى المبتغى ،ومن خلال هذا سنعالج في هذا المبحث في (المطلب الأول) مفهوم التخطيط ، خطوات التخطيط (المطلب الثاني)، أنواع التخطيط (المطلب الثالث) وأخيرا أهمية التخطيط (المطلب الرابع) .

المطلب الأول

مفهوم التخطيط

تتسم العملية الإدارية بعدة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويتضح لنا من خلال هذا أن أول وظيفة هي التخطيط ، فهو جوهر الإدارة الفعالة و به تبدأ الإدارة مهامها الوظيفية والتي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تزودنا بالمعلومات الضرورية عن ما تم انجازه من خلال عملية التخطيط، حيث أصبحت عبارات التخطيط مرتبطة بالأمان والطمأنينة للمستقبل ، أكثر من هذا يرى الكثيرون أن التخطيط هو لغة العصر للاستعداد للمجهول فهو يحتل موقع الرأس في العمل الإداري¹.

الفرع الأول

تعريف التخطيط

إن التخطيط هو عكس العشوائية و العفوية والارتجال وعدم النظام ويقال:الفشل في التخطيط....هو التخطيط للفشل،ومنه يمكننا أن نعرف التخطيط كالتالي:« إحدى وظائف الإدارة أو المدير، وإحدى مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ،وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة»².

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص77.

²المرجع نفسه، ص77.

كما عرف أيضا بأنه: «عملية فكرية يتم من خلالها النظر للمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل»¹. كما يعرف هايمان وسكوت Haimann and scott عملية التخطيط بأنها «وظيفة الذكاء في الإدارة»².

كما يعرفه هنري فايول بأنه «عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل»³.

والتخطيط هو «تصميم المستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه»⁴.

الفرع الثاني

الحاجة إلى التخطيط

إن التغيرات التي تحدث داخل المؤسسات ولكون عمل المؤسسات غير ثابت ، مما دعت الحاجة إلى التخطيط وان تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه التغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثير هذه التغيرات، من اجل مواجهتها من خلال عملية التخطيط السليم في مواجهة التغيرات الاقتصادية ، كالتضخم و المنافسة واستعمال أساليب وتكنولوجيا تتناسب مع هذه التغيرات التي يصعب أحيانا التنبؤ بها والسيطرة على المخاطر التي تتجم عنها⁵.

إضافة إلى هذا فالتخطيط يحسن من أداء الأفراد ، عن طريق تطوير معدلات أدائهم والاستخدام الأمثل للموارد ، فالزمن أصبح عنصرا أساسيا في وقتنا الراهن للعمل الاقتصادي ، يقول أفلاطون أن البداية هي جزء العمل ، وتوصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من أوقاتهم في التخطيط و 20% فقط تنفيذ الخطط ، رغم ربما هذه الأبحاث قد يكون مبالغ في نسبها لكن الفكرة أن للتخطيط أهمية كبيرة لتحقيق النتائج المرجوة.

¹ انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار السرعة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011 ، ص103.

² المرجع نفسه.ص103.

³ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، تخصص إدارة مكتبية، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية ، 2008 م ، ص12.

⁴ جيمس ار.شيرمان، ترجمة محمد طه علي، التخطيط أول خطوات النجاح، الطبعة الأولى، دارالمعرفة البشرية مؤسسة الريان، لبنان ، 2010م- 1431هـ، ص22.

⁵ علي عباس ،مرجع سابق، ص 79 .

الفرع الثالث

فوائد التخطيط

للتخطيط فوائد كثيرة ومتعددة يمكن إجمالها في ما يلي¹:

- 1 يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين.
- 2 -التخطيط يساعد المنظمة(المؤسسة) على مواجهة المنافسة في السوق.كابتكار سلع جديد تقاىء بها المنافسين في السوق.
- 3 -أن التخطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات و الأقسام،وينظم جهود الأفراد ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة ،ويمنع التكرار ،كما يزيد من التفاهم و التعاون بينهم، وللتسيق ميزة وهي الزيادة من كفاءة استخدام الموارد المالية و بالتالي تقليل تكلفة الإنتاج ورفع مستوى الجودة لمنتجات المؤسسة.
- 4 -التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسير المؤسسة في المستقبل ، فيخفف التخطيط من الآثار الضارة لهذه المفاجآت السلبية أما الآثار الايجابية فهي فرصة مريحة يجب استثمارها.

المطلب الثاني

خطوات التخطيط

لعملية التخطيط مجموعة من الخطوات تمر بها للحصول على أفضل النتائج الممكنة ويمكن تحديدها على النحو التالي²:

أولاً : وضع الأهداف

إن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة (المؤسسة) إلى تحقيقها،والأهداف هنا هي الأغراض التي أنشئت المنظمة (المؤسسة) من اجل تحقيقها ،كأن يكون هدف شركة معينة كمؤسسة إنتاج الحليب التي تنتج الحليب بأنواعها بحيث تسعى إلى الجودة وتطوير منتجها وتوفير المادة في السوق المحليةأو الخارجية و مراعاة مقاييس الجودة خاصة في مجال تصدير المنتجات المحلية وإيجاد أسواق خارجية لها.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص78.

² المرجع نفسه، ص80.

ثانياً: التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط

إن التنبؤ في مجال الأعمال هو عملية تقدير للأحداث في وقت معين في المستقبل ولدينا نوعين من التنبؤ الأول يقوم على أسس وقواعد إحصائية أما الثاني فيقوم على الحدس والتخمين فهو يفتقر للموضوعية والدقة كما تختلف الفترة المطلوب إعداد التنبؤ عنها فكلما كانت قصيرة كان أفضل وأدق.

إجراءات التنبؤ:

للقيام بعملية التنبؤ يجب إتباع الخطوات التالية:

- 1- تحليل الانجازات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.
- 2- تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ وتقدير احتمالات تطوره.
- 3- استخلاص مجموعة من العوامل والظروف المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به.
- 4- الاستفادة من التحليلات في تحديد حجم النشاط المقدر مستقبلاً.

ثالثاً: تحديد المهام و الواجبات

من خلال الأهداف المقررة والتنبؤات التي أمكن التوصل إليها، يمكن للمخطط (الذي قام بالتخطيط) تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء ، والجهد المبذول هو مختلف الأنشطة التي يجب توفرها للحد من سلبيات المنظمة سواء كانت هذه السلبيات ناتجة عن سلوك الأفراد، أو عن ما تنتجه المنظمة للوصول الى الأهداف .
فعن طريق المخطط يمكن تحليل الموقف للتعرف على الأسباب التي منعت الوصول إلى الهدف المرجو ويجب أن يشمل التحليل كافة العوامل سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية وبناءاً على ذلك يمكن معالجة المشاكل والمعوقات التي أدت إلى انخفاض كفاءة الأفراد في المنظمة وإيجاد الحلول.

رابعاً: تحديد الإمكانيات المتاحة

إن تحديد الإمكانيات المتاحة نقطة حاسمة في عملية التخطيط وهي الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف وتكمن في القوى البشرية من كفاءة مهارة وكذلك المعدات وآلات إلى آخره الموجودة في المنظمة وعند تحديد الإمكانيات يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:

¹علي عباس ،مرجع سابق،ص84.

- تحديد الحجم اللازم من تلك الموارد والمستلزمات الواجب توفرها لكي يتم تنفيذ الأنشطة المتفق عليها في الخطوة الثالثة السابقة من عملية التخطيط.
 - حصر الكميات المتوفرة فعلا من تلك الموارد مع الأخذ بالاعتبار النوع ومستوى الجودة.
 - وعلى أساس المقارنة بين الإمكانيات المطلوبة والإمكانيات المتوفرة يمكن تحديد النقص في الإمكانيات والتي يتعين على إدارة المنظمة الحصول عليها أثناء فترة تنفيذ الخطة.
- وقد تتعرض خطط المنظمات عادة إلى قيود داخلية أو خارجية فالقيود الداخلية تتمثل في الحدود القصوى من الطاقات الإنتاجية وكفاءة الأفراد وحجم الأموال والمعدات المتوفرة للاستخدام. أما القيود الخارجية فنكمن في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع المنظمة التفاعل معها.

خامسا: وضع الخطة موضع التنفيذ

بناء على ما توصلت إليه عملية التخطيط وفق المراحل الأربعة السابقة، نكون قد وضعنا الأهداف المختارة والمطلوب تحقيقها مع تحديد الأنشطة والإعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف هذه الإعمال تكون على شكل برنامج مرتبط بزمان محدد وليس هذا فقط إنما كذلك تحديد السياسات والإجراءات والطرق والأساليب التي يجب التقيد بها حيث بدونها يصعب ضمان التنفيذ الجيد وهذا ما سنأتي على شرحه بشكل موجز¹:

1/ **السياسات**: وهي عبارة عن مجموعة من القواعد و الأسس التي تضعها المنظمة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها وتصنف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تطبق فيه وهي: السياسات الأساسية وهي سياسات شاملة تؤثر على المنشأة ككل مثل القول بأننا سوف ننتج سلعة ما. هذه تدخل في السياسة العامة للمنظمة والسياسات الفرعية وهي أكثر تفصيلا وتطبق على جزء من المنظمة وتستخدم عادة في مستوى الإدارة المتوسطة (إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، الإدارة المالية، إدارة الأفراد،.....) والسياسات التنفيذية وهي أكثر تفصيلا من السياستين السابقتين وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 85.

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم

وشتعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا كإبلاغ الموظف رئيسه المباشر بان عدم تمكنه من الحضور ناتج عن مرض أصابه.

2/ الإجراءات : والإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة خص تنفيذ عمل واحد وهي أكثر دقة من السياسات ، وهو يوضح لنا بشكل مفصل: من، متى، كيف ، أين؟ وماذا ينفذ العمل لبلوغ هدفه المنشود؟ ومنه فلا مجال للاجتهاد والمرونة عند تطبيق الإجراء.

3/ القواعد : القاعدة هي خطة تفصيلية تتضمن ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه ومنها ما يرتبط بالسلوك كالامتناع عن التدخين .

4/ تنفيذ الخطة: بعد الانتهاء من وضع الخطة نأتي إلى تنفيذها وفق ما هو مخطط لها وهذا بان يتم توزيع البرامج على الإدارات والأقسام التنظيمية في المنظمة والإفراد العاملين بها متابعة تقييم وتنفيذ الخطة: على المنظمة أن تقوم بين كل فترة وأخرى بتقييم خطتها وهو نوعان الأول يتم بشكل مرحلي طوال فترة تنفيذ الخطة ، أما الثاني يتم في نهاية تنفيذ الخطة فإذا كانت النسبة من 80 % إلى 90% نقول أن الخطة حققت أهدافها أما ما بين 60% و 80% نقول إن الانجاز كان مقبول وقل من هذا يكون ضعيف أو أن الخطة لم تحقق أهدافها.

المطلب الثالث

أنواع التخطيط

للمنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وهذا وفقا لإغراضها المختلفة فهناك التخطيط حسب مجال النشاط (حسب الوظيفة) وهناك التخطيط حسب مجال الاستعمال، وهناك التخطيط حسب المدى الزمني، وهناك تخطيط حسب مدى تأثيره وهذا ما سنعالجه في هذا المطلب وفق ما يلي¹:

أولا: التخطيط حسب مجال النشاط (حسب الوظيفة)

فإذا كان التخطيط في مجال الأموال، نسميه تخطيط مالي، وإذا كان في مجال الإنتاج، نسميه تخطيطا إنتاجيا، وإذا كان في مجال القوى العاملة، نسميه التخطيط العمالي، وإذا كان في مجال السلع، نسميه التخطيط السلعي.

¹علي عباس، مرجع سابق، ص88.

ثانيا: التخطيط حسب مجال الاستعمال

ويتضمن الأنواع التالية:

الخطط متكررة الاستعمال و الخطط غير متكررة الاستعمال ونوجزها كما يلي:

1/الخطط متكررة الاستعمال:وتشمل ما يلي :

الاستراتيجيات:

وأول من استعمل هذا المفهوم هم العسكريون وهو حشد كل الإمكانيات للتغلب على العدو ، إما في مجال الأعمال فالإستراتيجية تعني تحديد الأهداف و السياسات و الإجراءات والخطط لتحقيق الأهداف¹.

فوائد الاستراتيجيات :

- الاقتصاد في استخدام الموارد

- القدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

- تساعد في التخطيط لمواجهة المنافسين في السوق.

- توفر المعيار المناسب لاتخاذ القرارات.

التخطيط الاستراتيجي

إذا أرادت المنظمات البقاء والاستمرار فيجب عليها أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتطبقه في عملها الإداري حتى تستطيع بلوغ أهدافها ،وهذا التخطيط الاستراتيجي تمليه ظروف السوق الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة داخليا (محليا)وخارجيا،وخاصة ما تواجهه منطقتنا اليوم من انفتاح على الأسواق العالمية فيجب التخطيط لاحتمالات المستقبل بكل جدية ،من خلال تطوير مستوى تفكيرها الإداري وذلك صياغة تخطيط استراتيجي يضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية واستغلال فرص الاستثمار لمجابهة المتغيرات.

2/الخطط غير متكررة الاستعمال :

وهي خطط مؤقتة بطبيعتها توضع لمواجهة مواقف محددة حيث تعالج خطة واحدة وتنتهي بانتهاء الموقف ومن الأمثلة على ذلك:

¹علي عباس ،مرجع سابق ،ص88.

البرامج:

وهي عبارة عن خليط معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام وهناك برامج أساسية و برامج فرعية ومما تجدر الإشارة إليه أن البرامج الفرعية متصلة بالبرامج الأساسية وان أي انفصال بينهم يؤثر سلبا على كليهما الميزانيات التقديرية: وهي أيضا من الخطط غير المتكررة الاستعمال ،فالميزانية التقديرية هي عبارة عن خطة مكتوبة بالمبالغ أو الوحدات الإنتاجية أو لساعات العمل وتستعمل كأداة رقابة من طرف المدير أوالمراقب أو المشرف الذي يقوم بمقارنة الأرقام التقديرية في الخطة مع الأرقام الفعلية لحجم الانجاز الذي تحقق وحل المشكلات المتسببة في الانحرافات السلبية التي قد ينتج عنها خسائر فادحة إذا لم تعالج على الفور .

ثالثا: التخطيط حسب المدى الزمني(حسب الفترة الزمنية)

بالنظر إلى المشاريع فإننا نجد أن بعضها يكون طويل المدى فيأخذ فترة زمنية طويلة ومنها ما يكون متوسط أو قصير المدى وهذا حسب التخطيط المتبع نختره كما يلي:

1/التخطيط الطويل الأجل : وهذا ما يعمل به في المشاريع الاقتصادية الكبيرة لكونها تحتاج إلى مبالغ تحويلية طائلة لسير عملها وبسبب الإنتاج الكبير وبيعها بكميات ضخمة وهذا ما بينه ديفدايونغ في كتابه التخطيط للأجل الطويل لإدارة الأعمال أن هناك إجماعا بين رؤساء الشركات الأمريكية الكبيرة على التخطيط الطويل الأجل وعلى فوائده الكبيرة في نجاح تلك المؤسسات¹. ويكون التخطيط الطويل من 3سنوات إلى 10 سنوات وتحدد فيها فلسفة المنشأة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فتعتبر الخطة بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات و الوصول إلى قرارات مناسبة لكل ما يخص المنشأة كالموارد والاستثمارات اللازمة ومصادر التمويل إلى أخره واهم مميزات التخطيط طويل الأجل²:

- أنها ذات خطوات عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا
- تتميز بالمرونة
- تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية

¹انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص108.

² هاني عرب ،أساسيات الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني الالكترونية، تاريخ الاطلاع2016/03/10

WWW.RSCRS.COM،ص15.

- تعتبر كإطار لتوجيه القرارات في المنشأة .
- 2/ **التخطيط متوسط الأجل**: ويكون بشكل عام اقل من خمس سنوات وأكثر من سنة ويطلق عليها في المنظمات الكبيرة بالتخطيط المرحلي وتكون الأهداف أكثر تفصيلا من الأهداف العامة في التخطيط طويل الأجل.
- 3/ **التخطيط قصير المدى**: وهو التخطيط الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن سنة ، ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط أو طويل المدى ويعالج أموراً يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن سنة.

رابعاً: التخطيط حسب مدى تأثيره

- وفق هذا المعيار يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع وهي ¹:
- 1/ **التخطيط الاستراتيجي**
وقد أفضنا فيه بشكل مفصل وذكرنا انه يهتم بتحديد الأهداف
 - 2/ **التخطيط التكتيكي**:
ويسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي ، ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه ، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق و الإنتاج وتدبير الأموال والاحتياجات القوى العاملة و البحث العلمي الخ، ومن أمثلة التخطيط التكتيكي ما يلي:
 - في مجال الإنتاج: استعمال أساليب إنتاجية قليلة التكلفة وسريعة مع المحافظة على المنتجات.
 - في مجال التسويق: استخدام أساليب كمية في التنبؤ بالمبيعات وتقديرات حجم الطلب على السلعة أو الخدمة المنتجة.
 - في مجال التمويل : الحصول على قروض بشروط ميسرة وبأقل تكلفة ، الحصول على تسهيلات وخدمات استشارية من طرف المصارف ذوى السمعة الجيدة.
 - في مجال التطوير والبحث العلمي: تحسين السلع وتعديل مواصفاتها وفقاً لرغبات المستهلكين وأذواقهم واتجاهاتهم الاستهلاكية وكذلك بحوث الترويج والإعلان.....الخ.
- ونجد هذا النوع من التخطيط في مستوى الإدارة الوسطى

¹ علي عباس ،مرجع سابق، ص93.

3/التخطيط التشغيلي

وهو أن توضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية و الأسبوعية ، ويكون على مستوى الإدارة الدنيا (الإشرافية).

المطلب الرابع

أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط بمثابة الأساس الذي تبنى عليه العملية الإدارية كاملة، وهذا ما أثبتته البحوث و الدراسات التي قام بها مستجلينتر ، حول الأهمية النسبية للوظائف الإدارية كالتخطيط و العلاقات العامة و الرقابة ، اتضح أن 65 % من العينة أجابوا بان التخطيط أكثر الوظائف أهمية وسنذكر بعض العوامل الدالة على أهمية التخطيط¹:

- 1- يساهم التخطيط في توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
 - 2- مواجهة التغيرات الطارئة من خلال التخطيط المستمر .
 - 3- العمل بواقعية مع المنافسة من خلال تقييم مراكز المنافسين.
 - 4- رفع كفاءة عملية الرقابة من خلال التخطيط، و معرفة نواحي التقصير.
- أولاً- مقومات نجاح التخطيط:

رغم الجهد الذهني و التدبر و تطبيق العقلانية و الموضوعية في التخطيط إلا أننا قد نصاب بخيبة أمل لعدم نجاح العملية في نهاية الأمر وعليه يجب مراعاة بعض المقومات الهامة لنجاح عملية التخطيط وهي²:

- 1- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى إذ إنها أساس بناء العملية الإدارية.

¹شعلان الشمرى، مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012، م، ص33.

² مدحت محمد أبوالنصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، م ، ص22 وما بعدها.

- 2- مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي.
- 3- أن تكون عملية التخطيط هادفة ولا يكون التخطيط من التخطيط فقط.
- 4- عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة ما.
- 5- بناء عملية التخطيط على أساس وافترض واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة.
- 6- التعاون و التنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة كتشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة.
- 7- عدم الشعور بالإحراج أو الإحباط النفسي عند ظهور عقبات أو أخطاء في الخطة خاصة في الخطط الطويلة التي لا تنفذ بشكل كامل كما رسمت على الورق.
- 8- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، فقد أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط

ثانيا- قيود التخطيط:

- للتخطيط مجموعة من العقبات تقف دون تحقيقه للأهداف المرجوة من أبرزها¹:
- 1/ ضآلة أو ندرة المعلومات و البيانات الإحصائية الضرورية ، فالتخطيط يتطلب أنواعا متباينة من البيانات و المعلومات لتجنب المفاجآت أو القيام بالتنبؤ بإعداد خطة بدرجة كبيرة من الدقة ونتيجة لإتباع الأسلوب العلمي السليم في عملية التخطيط ظهرت الحاجة إلى المعرفة الكاملة لإمكانات المنظمة أو الدولة و الموارد المتاحة (بشرية،طبيعية،مادية) التي تساهم في تحقيق الأهداف.
 - 2/ الكثافة السكانية للدولة و النقص في الكوادر البشرية المتخصصة، تعتبر احد العوامل التي تقيد من عملية التخطيط فالدولة التي تعاني من ضخامة عدد السكان تلجا إلى تغيير أهدافها التي تريد تحقيقها إلى أهداف أخرى أكثر إلحاحا أو قد يفرضها الواقع.
 - 3/ البيروقراطية و التعقيدات الإدارية،تؤدي إلى تضييع جزء كبير من كفاءة الإدارة وإهدار الفرصة لتحقيق أهداف التخطيط فتعقيد أجهزة الإدارة تشكل عقبة رئيسية في هذا المجال فعدم توزيع

¹ طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة(المفاهيم-الوظائف-الأششطة)، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428هـ-2007م، ص83.

الاختصاصات وتفويض السلطة للعاملين في مجال التخطيط و التمسك بالمركزية و البقاء على الأنظمة و اللوائح العتيقة كل ذلك يشكل عثرة أمام نجاح التخطيط .

المبحث الثاني

التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة

إن دراسة وظيفة التنظيم والتي تعتبر الحلقة الثانية من السلسلة التي تقوم عليها العملية الإدارية مما يتطلب منا الخوض في مفهومه في (المطلب الأول) و نتناول أنواع التنظيم في (المطلب الثاني) أما (المطلب الثالث) نتناول فيه النظريات التي تطرقت إلى التنظيم.

المطلب الأول

مفهوم التنظيم وأهميته

انتهى الزمن الذي كان يقوم فيه الفرد الواحد بكل المجهودات في عمله ، إذ يضطر الإنسان في انجازه للعمل إلى الالتجاء إلى شخص آخر، ليساعده في بعض المهام بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، و المحددة مسبقا حيث يجد نفسه مجبرا على تحديد الواجبات ،التي ينبغي على الشخص الجديد أن يقوم بها، ويجعله مسئولا عن تنفيذها أمامه، كما يفوض له السلطة المناسبة، لكي يقوم بالواجبات المفروضة عليه، فبمجرد تضافر اثنين او أكثر للحصول على هدف ما كان لابد من تقسيم الواجبات بينهم وبذلك تتحدد المسؤولية وهنا نكون أمام ما يسمى بالتنظيم . فالتنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويأتي مباشرة بعد التخطيط ، وقد نال التنظيم اهتمام الكثيرين من رجال الفكر الإداري ،مثل تايلور واريك وشيلدون و كوتنز وغيرهم .

الفرع الأول

تعريف التنظيم

هناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم، ولكنها متشابهة إلى حد كبير ، نذكر منها ما يلي¹:
انه الطريقة التي بموجبها التعاون الإنساني من اجل أهداف مشتركة.

¹ عمر احمد همشري ،ريحي مصطفى عليان،المرجع في علم المكتبات والمعلومات،الطبعة العربية الإصدار الأول ،دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن ، 1997، ص385 .

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم

هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين جميع العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المنشودة.

هو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وجميعها ، والتقسيمات الإدارية اللازمة ،العلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات و الواجبات،وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

كما عرفه ريتشارد هودجيتس بأنه توزيع المهام و الواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم¹. كما عرف كونتسوا ودنيل التنظيم «بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة ،والتنسيق بين جهود الأفراد»، أما نيومان فقد عرف التنظيم «بأنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف»².

الفرع الثاني

أهميه التنظيم

تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن انجاز الأهداف الواردة في الخطط ،وكملاحظة أن اصطلاح التنظيم يشير إلى معنيين مختلفين ،المعنى الأول يشير إلى التنظيم كعملية أو وظيفة من الوظائف وهذا ما نقصده في موضوعنا ،ومعنى ثاني يشير إلى التنظيم كهيكل ،وانطلاقا من كون التنظيم يخلق ويدعم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة ، وانه كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤولية في الجوانب التالية³:

1 -إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري ،وزيادة قدرته في الانجاز.

¹ علي عباس ،مرجع سابق، ص127.

² المرجع نفسه، ص127.

³ صالح مهدي محسن العامري،د.طاهر محسن منصور الغالبي ،الإدارة والأعمال،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،2008،ص360وما بعدها.

2 - يعبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.

3 - خلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

الفرع الثالث

أهداف التنظيم

من خلال التنظيم تهدف المنظمة (المؤسسة) إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1/ تحديد العلاقات بوضوح بين العاملين في المنظمة، حيث يعرف كل عضو مسؤوليته وعلاقاته وارتباطاته مع الأعضاء الآخرين.

2/ معرفة العاملين بالأنشطة التي سيضطعون بعملها.

3/ توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف المنظمة (المؤسسة).

4/ يساعد التنظيم على الاستغلال الأفضل للموارد المادية والبشرية.

5/ تحقيق الانسجام بين العاملين من خلال توضيح حدود السلطات والمسؤوليات فيحد من النزاعات التي من الممكن أن يحصل بسببها.

6/ إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية وبالتالي مكانتها في الهيكل التنظيمي.

7/ تخفيض التضارب و الازدواجية و التداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخليصها من الغموض.

8/ تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.

الفرع الرابع

مبادئ التنظيم

إن تطور استخدامات الإدارة وازدياد الأعمال و النشاطات وظهور المخترعات في شتى المجالات أدى بالحاجة إلى استخدام مبادئ تنظيمية على نطاق واسع في الإدارة ، هذه المبادئ ظهرت بشكل جلي في بداية القرن 19 حيث شملت نواحي مختلفة في البناء التنظيمي ، خاصة مع

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مبادئ إدارة الأعمال ، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة للتصميم و التطوير ، 2008م، ص47.

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم

مفكري المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية ، أمثال فريدريك تايلور وهنري فايول الذين ركزوا جهودهم في الوصول إلى مبادئ عامة في التنظيم ، يتم الاسترشاد بها من قبل العاملين في المنظمات الحكومية و الخاصة، ورغم الانتقادات الموجهة إلى المبادئ التنظيمية إلا انه يتم الاسترشاد بها من طرف الإداريين في تنفيذ الأعمال وهذه المبادئ هي ¹:

- مبدأ وحدة الهدف: بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة أي أن يكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. فتقسيم العمل يؤدي إلى السرعة في تنفيذه جودته.
- مبدأ وحدة القيادة أو الأمر: أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه الأوامر ².
- مبدأ نطاق الإشراف: ومعنى نطاق الإشراف هو عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم المدير بكفاءة وفاعلية بحيث لا يزيد عدد الأفراد في الوحدة الإدارية عن ما يمكن للمدير الإشراف عليهم ³.
- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: أن يعطي لكل مسئول السلطة اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه ⁴.
- مبدأ تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى ولا يعني هذا تفويض المسؤولية بحيث يبقى المدير مسئول عن النتائج المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها ⁵.
- مبدأ المركزية و اللامركزية: والمقصود بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور و اللامركزية انتشار

¹ سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاسفجي وآخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة ، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، (د ت) ، ص.ص 163-165.

² نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، (د ت)، مملكة البحرين، ص.45.

³ المرجع نفسه، ص.45.

⁴ المرجع نفسه، ص.45.

⁵ المرجع نفسه، ص.46.

صلاحيات اتخاذ القرار في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص ، وفي الواقع العملي لا يوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية واللامركزية¹.

الفرع الخامس

خصائص التنظيم الجيد

- حتى يحقق التنظيم الأهداف المطلوبة منه ، يجب أن يمتنع بالصفات و الخصائص التي تجعله أكثر كفاءة في تنفيذ الأعمال ،ويحقق التنظيم هذه المهمة من خلال المساهمة في² :
- تسهيل انجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بسرعة.
 - إحكام الإطار الذي ينجز فيه العمل ،بحيث يشجع على النمو و يتجاوب مع التطور ويحقق زيادة تنوع النشاط.
 - الاستخدام الأمثل للقوى البشرية و الموارد والمعدات والسعي وراء الوسائل الفنية الحديثة في تأدية الأعمال.
 - استقرار حياة المنشأة ،وثقة المتعاملين معها.
 - تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم ،وتجنب الضارب و الازدواجية و الاحتكاك الذي يضر بمصالح العمل.
 - الاقتصاد في الجهد و الوقت والمال ، لان كل شخص في الوظيفة المناسبة ويؤدي العمل المطلوب منه.

المطلب الثاني

أنواع التنظيم

هناك نوعان رئيسيان من التنظيم وهما:

* التنظيم الرسمي

*التنظيم غير الرسمي

نعالجهما في فرعين وفي الفرع الثالث سنتطرق إلى العلاقة بينهما

¹المرجع نفسه،ص47.

²شعلان الشمري،مرجع سابق ، ص56.

الفرع الأول التنظيم الرسمي

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة وربط العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتحديد أوجه السلطات و الصلاحيات من أجل الوصول إلى أهداف العمل ببسر وسهولة ومنه بداية سنعرف التنظيم الرسمي.

تعريف التنظيم الرسمي:

يمكن تعريفه على أنه شبكة الاتصالات و العلاقات المقررة حسب الأنظمة الموجودة في المنظمة، فهو يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات¹.

كما يمكن تعريفه هو التنظيم الواعي و المقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده².

التنظيم الرسمي يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة ،وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض كما تحدد الأنظمة أيضا النمط القيادي المتبع ،مستوى السلطة و المسؤولية و الإجراءات وطرق العمل³.

أشكال التنظيم الرسمي :

يأخذ أشكالا أهمها⁴:

-التنظيم التنازلي : يعتبر أول و أبسط أشكال التنظيم ويعرف أيضا بالتنظيم المتدرج ويكون المدير فيه مصدر السلطات ويتم تنفيذ أوامره عن طريق سريانها من أعلى إلى أسفل وما يعييه مركزيته المطلقة في كل صغيرة وكبيرة .

¹ انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص128.

² زيد منير عبوي ،سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ص245.

³ طلق عوض الله السواط،طلعت عبد الوهاب سندي،طلال مسلط الشريف،مرجع سابق ،ص120 وما بعدها.

⁴ فاطمة طواهرى،(تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،جامعة منتوري، قسنطينة ،السنة الجامعية2006-2007، ص155وما بعدها.

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم

-التنظيم التنازلي الاستشاري : إضافة لمواصفات التنظيم التنازلي تضاف صفة الاستشاري حيث يتعين المدراء بمجموعة من مستشارين على مختلف المستويات الإدارية وليس لهم دورا تنفيذيا مباشرا في الأعمال اليومية كما أن أرائهم غير ملزمة للمدير وليس لديهم سلطة اتخاذ القرار .

-التنظيم الوظيفي :يتركز على أساس التخصص حيث تقسم الأعمال إلى أقسام وإدارات و وحدات يختص كل منها بنشاط وظيفي .

-التنظيم بواسطة اللجان: اللجنة مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر والأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة فقد تكون هناك لجان تنفيذية وبعضها الأخر استشارية وقد تكون دائمة.

الفرع الثاني

التنظيم غير الرسمي

تنشأ بين العاملين نوع من العلاقات و الصداقات غير تلك التي ينص عليها التنظيم الرسمي والعلاقات السلطوية حيث نعرفه كالتالي:

تعريف التنظيم غير الرسمي:

على انه تجمعات الأفراد في جماعات صغيرة داخل المنظمة بغض النظر عن الهيكل الرسمي للعلاقات الإدارية،أو هو ذلك التنظيم الذي ينطبق على جماعات من الناس ،تتألف من شخصين أو أكثر ،يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات ،أو لقضاء أوقات الفراغ أو الراحة معا أو للتواصل للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل ،و هو التنظيم الذي يستند إلى التفاعل الاجتماعي المباشر بين العاملين والمنظمة بعيدا عن كل القيود الرسمية¹.

الفرع الثالث

العلاقة بين التنظيمين

استنادا إلى نظرية برنارد في تحليل العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي أن كل تنظيم رسمي ينشأ عنه تنظيم غير رسمي فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فان تنظيما غير رسمي

¹ انس عبد الباسط عباس ،مرجع سابق ،ص132وما بعدها.

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم

ينبع من داخله ،أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل، وليس بالضرورة أن يكون التنظيم غير الرسمي في تناقض مع التنظيم الرسمي بل على العكس قد يكون في كثير من الحالات عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي.

وقد يشكل التنظيم الغير رسمي أحيانا خطراً على التنظيم الرسمي إذا لم تحسن الإدارة التعرف على أسباب تكوينه، وتدرس سلوك الجماعات ودوافعها وإذا لمست الإدارة خطورة هذه التنظيمات فلا بد أن تلجأ إلى وسائل حاول التخفيف منها والحد من تكوينها ونشوتها ومن هذه الوسائل¹ :

- 1- إتاحة الفرصة للعاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في السياسات التي ترسمها الإدارة العليا و القرارات التي تتخذها .

- 2- تعميق الثقة بين العاملين و الإدارة من خلال توضيح أسباب سلوك الإدارة في مجال الربح و الترقية و العلاوات وأية منافع يحصل عليها العاملون.

- 3- إعادة ريب المواقع بالمنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإعطاء الفرصة لأصحاب المهارات و الكفاءات و ترقيةهم إلى المناصب التي يسحقونها.

- 4- تزويد العاملين بمعلومات دورية وكافية عن المنظمة وأهدافها وطموحاتها وخططها المستقبلية.

- 5- وضع النظم المناسبة للحوافز و التي تتفق وطبيعة العمل ومستوى الأداء.

- 6- تكثيف دورا التدريب الإداري المضمنة برامج للعلاقات الإنسانية الجيدة ،وبرامج للعلاقات العامة التي تربط العاملين ببعضهم ،كعقد الندوات التثقيفية وإقامة الحفلات الترفيهية وتنظيم الرحلات السياحية..... الخ.

ومنه نخلص إلى أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي يترتب عليه مجموعة من النتائج الهامة من بينها:

أ- يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد و الجماعات بما يكمل النشاط الرسمي ويجعل كلا التنظيمين معتمدا على الآخر.

ب- إن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي قد يكونان موحدين ،وهذا الوضع عادة في صالح المنظمة.

¹ انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 135 وما بعدها .

ج- قد يكون التنظيم غير الرسمي متعارضاً مع التنظيم الرسمي وموجهاً في اتجاه لا يتمشى مع أهداف المنظمة.

د- من واجب الإدارة أن تستفيد من وجود التنظيم غير الرسمي فيما يحقق أهداف التنظيم الرسمي وبالتالي أهداف المنظمة.

هـ- على الإدارة أن تعترف رسمياً بالدور الذي يؤديه أعضاء التنظيم غير الرسمي في المنظمة، كأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو تشركهم في عضوية اللجان إلى تشكل بالمنظمة، أو تمنحهم فرصاً أفضل للترقية و التقدم، على أن تأخذ بعين الاعتبار إخلاصهم للعمل وكفاءتهم في أدائه.

المطلب الثالث

نظريات التنظيم

سوف نركز في مطلبنا هذا على النظريات التنظيمية المعاصرة مع الاختصار و الإيجاز قدر المستطاع وفق ما يلي¹:

أولاً- النظرية التنظيمية و النظرية الإدارية

إن النظرية بمعناها العام طريقة تجريدية لوصف الواقع فهي تشرح ظاهرة واقعية أو تتنبأ بسلوكها في ظروف معينة فنظريات التعلم تفسر لماذا يتعلم فلان من الأفراد قبل فلان وهما في صف واحد ونظرية الاقتصاد تفسر لما يرفع سعر السلعة (أ) بينما ينخفض سعر السلعة (ب) في نفس السوق .

والنظريات التنظيمية تختلف عن النظريات الإدارية كما يقول ستوكدل Stogdill فالنظرية التنظيمية قد لا تكون إدارية بينما يشترط في النظرية الإدارية أن تعتمد على النظرية التنظيمية لأنها تتسم بالعملية وترتبط بالتطبيق وتوضح ما ينبغي فعله ، كما أن النظرية الإدارية أوسع في نطاقها ومتغيراتها عن النظرية التنظيمية فالإدارة إضافة إلى التنظيم تضم التخطيط و الوجيه والرقابة.

¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، الطبعة الأولى، دار الرضا لنشر، سوريا، 2004، ص.ص 103-125.

ثانيا - نظرية التعاونية اللارسمية لبرنارد:

لقد اشرنا إليها في حديثنا عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي حيث فرق برنارد بين التنظيمين رغم اتصالهما ببعضهما.

ثالثا - نظرية التناقض و الصراع بين الفرد والمنظمة (ارجيرس Argyris):

يرى أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها ويمضي ارجيرس في تحليله ليؤكد أن الفرد الذي يعد اصغر نواة في المنظمة هو نفسه يعد منظمة معقدة. وبالتالي فإننا نجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية تمكنها من النماء والعطاء، بل إن المنافع والمطالب التي تطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تتسجم مع غايات المنظمات، وأولا تتلاءم وحجم إمكانياتها المتاحة.

وقد تلجا المنظمات إلى كبح جماح الأفراد وكبت رغباتهم وإعاقة نموهم من خلال برمجة سلوكهم وغسل أدمغتهم مما يؤثر على اتجاهاتهم وميولهم حيث يثبت ارجيرس بوجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص المنظمة التقليدية من شأنه أن يولد الإحباط و الصراع و القلق مما يؤدي إلى إشاعة السلوك العادي و الدفاعي من جانب الأفراد، فتتخض كفاءتهم وترفع تكاليف العمل، وتنتهي المنظمة إلى الفشل والتراجع ويقترح ارجيرس تطعيم الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة يذكر من بينها القيادات المركزة على الأفراد بدلا من القيادات المركزة على الإنتاج والأخذ بفكرة اغناء وتوسيع وتخفيف الرسمية و الهرمية و الرقابة.

رابعا - نظرية النظمية و الإدراكية لسايمون ومارج:

منطلقات هذه النظرية وفقت بين المتغيرات المادية و المتغيرات النفسية وأضافت لها العمليات الإدراكية واهم المفاهيم الأساسية لنظريتهما التنظيمية¹:

¹ عامر الكبيسي مرجع سابق، ص111.

- 1 -إن المنظمة عبارة عن نظام للعلاقات الاجتماعية المرتبطة الصادرة من الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون واستمرارهم قائم مادام تحصيلهم يزيد على عطائهم.
- 2 -استمرار المنظمة يتوقف على قدرها في توفير ما تدفعه للعاملين مقابل ما ينجزونه لها.
- 3 -التوازن بين الأخذ و العطاء يرتبط بنوعين من القرارات احدهما حول استمرار البقاء والمشاركة أو الانسحاب وترك المنظمة ،أما الثاني فيتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة البقاء.
- 4 -هذه النظرية ترى تعذر تحقق الرشد و العقلانية الذي كانت تفترضه النظرية الكلاسيكية ،فلا التنبؤ بكل البدائل الممكنة.

خامسا - نظرية X و Y لمكريجور:

انتقد مكريجور الفكر التقليدي للتنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية و الكنسية الكاثوليكية ،وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحيات، كما أن تلك المنظمات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهمت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما والاهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع الإنسان الفرد فروضا غير واقعية ولا تقرها نظريات علم النفس المعاصر و بالتالي فقد سمي النظرية التقليدية بـ X لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته وحين يجبرون على العمل لابد من إخضاعهم للرقابة وتهديدهم للعقاب وان جل ما يطمح له هو الأمان وهذا ما تؤمن به المنظمات التقليدية وتطبقه أعرافها و البديل الذي يطرحه هو نظرية Y المعاصرة التي تفترض أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل وانه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه ،لذلك فانه لا يحتاج لرقيب طالما أن عمله سيحقق له أهدافه ويشعره بأهميته ويرى مكريجور أن الصفات الثلاث السلبية التي تفترضها نظرية X هي ليست خصائص للإنسان بل هي اتجاهات قد يكتسبها بعضهم من تجاربهم وخبراتهم وليست فطرة موروثة فيهم¹.

¹عامر الكبيسي ، مرجع سابق، ص113.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر التخطيط و التنظيم من أهم الحلقات في سلسلة العملية الإدارية، لذا حاولنا أن نعالجها بطريقة موسعة نوعا ما ، متطرقا إلى أهم النقاط لتسليط الضوء على الجانب الخفي ، و باعتبار الوظيفتين (التخطيط والتنظيم) بداية العملية الإدارية فوجب أن تأخذا حقهما ،حيث بدأنا بالتخطيط الذي هو جوهر العملية الإدارية ، و انطلاقا من المفاهيم فالتخطيط عكس العشوائية وعدم النظامو به يتم تحديد الأهداف سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، والحاجة إليه دعت إليها الضرورة باعتبار أن المؤسسات تخضع لمتغيرات داخلية فهو يحسن من أداء الأفراد، حيث أن 80% يقضيها القادة في التخطيط ومن هنا تظهر فوائده فهو نقطة انطلاق لتنفيذ باقي الوظائف ،ويساعد على الابتكار والإبداع والتصدي للمفاجآت المستقبلية على كافة مستويات الإدارة، وللتخطيط خطوات أهمها وضع الهدف أولا ثم تحديد الإمكانيات المتاحة وأخيرا وضع الخطة مما يجرنا إلى معرفة أنواع التخطيط الذي يتناسب مع كل إدارة وأخيرا مقومات التخطيط وأبرزها أن تشارك جميع مستويات الإدارة فيه وعدم التحيز مما ينتج عنه قيود منها نقص الكوادر البشرية في هذا المجال والبيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

أما التنظيم فهو يقوم على أساس تعاوني وليس فردي، فله أهمية تتمثل في كونه الخطوة الأولى في تفعيل التخطيط ،وأهدافه هي تحديد العلاقات بوضوح وعدم الازدواجية، ومبادئه منها وحدة الهدف والتخصص وحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولين ومبدأ المركزية واللامركزية، وفي الأخير فله خصائص وهي تسهيل انجاز الأعمال وكذلك استقرار الإدارة ، لهذا نتمنى أن نكون قد سلطنا الضوء على هاتين الوظيفتين على الوجه الصحيح.

مقدمة الفصل الثاني

سنتناول في هذا الفصل وظيفتي التوجيه والرقابة في مبحثين، حيث خصصنا المبحث الأول لوظيفة التوجيه وهو الوظيفة الثالثة من العملية الإدارية فالتوجيه يصدر من المدير أو الرئيس كأعطاء التعليمات والأوامر وهنا تبرز حنكة وذكاء القائد نظرا لان العامل أو الموظف هو إنسان مركب من مجموعة من الميول والرغبات قد يصعب التحكم من خلال هذا نتناول في مطلب أول مفهوم التوجيه انطلاقا من التعريف إلى العلاقة بينه وبين الوظائف الأخرى ومطلب ثان أركان التوجيه والمتمثلة في الاتصال و القيادة والتحفيز، أما المبحث الثاني نتطرق لوظيفة الرقابة ضمن مطلب أول نعالج فيه الرقابة وأنواعها، ومطلب ثان علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه) ومطلب ثالث نتناول فيه خصائص النظام الرقابي الفعال وفي مطلب رابع خصصناه لاتخاذ القرارات رغم أن اتخاذ القرار يكون في كافة مراحل العملية الإدارية ولكن بشكل متفاوت إلا انه أكثر صرامة وفعالية في الرقابة .

المبحث الأول التوجيه كوظيفة من وظائف الإدارة

التوجيه هو الوظيفة الثالثة التي تقوم عليها العملية الإدارية، وهو الحلقة الثالثة في سلسلة العملية الإدارية، والتوجيه أهم وظيفة بعد التخطيط والتنظيم و يتعلق التوجيه بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين أي وجود قيادة متصلة بالمرؤوسين، تستخدم هذه القيادة أساليب ذاتية كالتحفيز من أجل تحقيق الأهداف، حيث نعالج في هذا المبحث مفهوم التوجيه كمطلب أول، ثم أركانه والتي نعالج فيها الاتصال، القيادة، التحفيز كمطلب ثان.

المطلب الأول

مفهوم التوجيه

عمليات الإدارة سلسلة متتابعة ومتتالية ولا يمكن أن يكتمل النشاط الإداري إلا بوجود السلسلة المتكاملة ضمن حلقاتها الرئيسية، والتوجيه احد هذه الحلقات في العملية الإدارية، فعلى المدير أو الرئيس في العمل أن يقوم بتحفيز الأفراد وخلق الدافع للعمل والاتصال بهم كمدخل للحصول على المعلومات أو إعطاء التعليمات والأوامر وإبلاغ القرارات، وقيادة جماعة العمل لتحقيق أهداف التنظيم، وأي خطأ أو ضعف في التوجيه يعني الانحراف عن الخطط والإخفاق في انجاز الأهداف.

والتوجيه ضروري فقد يكون للمنظمة خطأ جيدة، ومتناسقة فيما بينها، مما يتطلب وجود التوجيه حيث يؤدي إلى بعث الحياة و الديناميكية في التنظيم و الخطط، فهو وظيفة المديرين في كل المستويات فغرضه واضح وهو تحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف¹.
وعملية التوجيه ليست سهلة، فهي ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل².
فالإدارة ضرورية لكل جهد جماعي في إتمام الأعمال بواسطة الآخرين فالتخطيط و لتنظيم في ذاتهم لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسؤولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيه

¹ انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص159 وما بعدها.

² علي عباس، مرجع سابق، ص153.

لإتمام الأعمال، أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم¹.

أولاً- تعريفه

يعرف التوجيه بأنه: العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية².

ويعرف التوجيه على أنه³:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف.
- عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين، والإشراف عليهم، والاتصال بهم، وتحفيزهم على بذل جهود طيبة، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة.
- من خلال التعاريف فالتوجيه يتكون من: (1) الاتصال (2) القيادة (3) التحفيز.

ثانياً- العلاقة بين التخطيط و التوجيه و التنظيم

يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط و التنظيم وفاعليتهما، فالتوجيه يتوقف على الأهداف ووضوحها لجميع المرؤوسين، كما يتوقف على مجموعة القواعد التي وضعت لترشد تفكير المرؤوسين في المشروع (السياسات).

ويتوقف التوجيه أيضا على الإجراءات التفصيلية في تنفيذ العمليات كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعية وخطط العمل.

وبحكم التوجيه أيضا طريقة تحديد المسؤوليات و العلاقات التي تقررت بين الأفراد، كما يحكم التوجيه الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها، ومدى ملائمة شاغليها لها أي درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم الشخصية، فإذا تمت كل هذه العناصر الإدارية على خير وجه سهلت عملية التوجيه.

¹ كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، سنة 1996، ص 123.

² شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 56.

³ عمر احمد همشري، ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 395.

أما إذا كانت هذه العناصر معدومة أو ضعيفة لأصبحت عملية التوجيه عملية شاقة ومعقدة، فإذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه وإذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميع واجه الرؤساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا يجوز عمله وإذا لم تكن المسؤوليات محددة صعب معرفة المسئول عن مختلف أجزاء العمل وبالتالي تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة..... وهكذا¹.

المطلب الثاني

أركان التوجيه

من خلال تعريف التوجيه لاحظنا أن التوجيه يقوم على أركان ثلاث وهي : الاتصال و القيادة والتحفيز وهذا ما سنعالجه في فروع ثلاث كالتالي:

الفرع الأول

الاتصال

التوجيه أساسا عملية إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين ،فإصدار التعليمات لا يعتبر توجيها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون و الرؤساء ،حيث تتطلب هذه العملية شرحا ووصفا لها .

أولا- تعريفات الاتصال

تعريف الاتصال: " هو عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما "

هو عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من الآخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر².

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، دار نشر الكتاب المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 2008، ص 210 وما بعدها.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 522.

ثانياً - أنواع الاتصال:

يمكن ذكر أنواع الاتصال كما يلي¹:

أ - الاتصال المخطط وغير المخطط

يقصد بالاتصال المخطط الاتصال المحدد من قبل الإدارة وتكون خطوطه معروفة من قبل أعضاء التنظيم، وتكون أساليب استخدامه محددة مثل: الأوامر، و التعليمات، والتقارير، والنشرات، والخطابات، والإعلانات، وغيرها.

أما الاتصال غير المخطط فهو غير المعروف من قبل الإدارة، ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات، والثرثرة، والمناقشات الودية. هذا النوع الاتصال أمر حتمي ولكن لا خوف منه مادام انه لا تترتب عنه أضرار تعيق من فاعلية خطوط الاتصال المخططة.

ب - الاتصال الرسمي وغير الرسمي

يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة الإدارية و بالوسائل المحددة وفي الوقت والمكان المحدد.

أما الاتصالات غير الرسمية فتقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة.

ج - الاتصال الرأسي و الأفقي:

يرتبط الاتصال الراسي بالاتصالات التي تحدث بين الإدارة و العاملين من خلال المستويات الإدارية المختلفة.

أما الاتصال الأفقي فهو الذي يحدث بين الأفراد و الجماعات في المستوى التنظيمي الواحد مثل العلاقات التي تحدث بين العاملين في القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة سواء في مستوى الإدارة المتوسطة أو الإدارة المباشرة أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الإدارة العليا.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الثانية، دارالمصرية للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010م، ص273 وما بعدها.

د - الاتصال من اعلي إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى

يعبر النوع الأول عن اتصال المدير بالعاملين وعادة ما يأخذ شكل النشرات و التعليمات و التوجيهات .

أما النوع الثاني فيرتبط باتصال العاملين بالمدير حيث يأخذ شكل التقارير أو الشكاوى أو الاقتراحات¹.

هـ - الاتصال الشفهي والكتابي

ويعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، ويحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس و مرؤوسه، و المناقشات التي تحدث بين الإدارتو العاملين في المؤتمرات و الندوات والاتصال التليفوني الذي يتم بين زملاء العمل، أو الرؤساء و المرؤوسين .

أما الاتصال الكتابي فيعتمد على الكلمة المكتوبة ومن وسائله الأوامر و التعليمات و التقارير. ومن مزايا الاتصال الشفهي انه يساعد في سرعة الاتصال، وينمي العلاقة الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين ويدعم مفهوم العلاقات الإنسانية، وينمي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، كما انه يوفر الوقت وقد يكون اقل تكلفة من الاتصال الكتابي في بعض الحالات بينما الاتصال الكتابي يساعد في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب.

ثالثا - معوقات الاتصال:

عملية الاتصال تبدو عادية وسهلة، لكنها معرضة لإخاطر وقيود تهدد فعاليتها، ذلك لان نجاح عملية الاتصال لا يتم بمجرد خروج الرسالة، وإنما يكون عند وصول الرسالة إلى المستقبل وفهمها من طرف المرسل، ومن ثم توجيه المستقبل إلى العمل وفقا لما جاء في مضمون الرسالة ليأتي هذا العمل بالنتيجة التي يترجاها مصدر الرسالة، وعليه فانه توجد عوائق تقف أمام نجاح عملية الاتصال وتؤثر على فعاليته ومن أبرزها²:

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص275.

² مريم يحيوي، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (تنمية بشرية)، منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص39.

1- المعوقات الشخصية

أ- صعوبات التكيف:

الاتصال يهدف إلى إعادة تكييف العاملين مع سياسات وخطط المؤسسة فمثلا عندما تعتمد الإدارة على الأخذ بنظام جديد للأجور بقصد زيادة الإنتاج، فقد يلجأ العاملون إلى تخفيض معدلات الإنتاج، وذلك راجع لعدم فهمهم لأهداف النظام الجديد وبالتالي يكون هنا عدم تكييف الأفراد مع النظام الجديد عائقا في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصالات.

ب- المعوقات النفسية:

حينما يشعر الفرد في ميدان عمله بقدر معين من القلق، أو الخوف، فإن ما يراه أو يسمعه يشكل تهديدا له، لكن حينما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني و الفكري، فان ذلك يؤدي إلى استقبال المعلومات بصورة سليمة، لذلك يستحسن أن تتأكد من قدرة المرؤوسين من حيث الذكاء، و الثقافة و الخبرة على تفهم البيانات، وما تنطوي عليه من معلومات ومعان.

ج- اللغة:

تعد اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال، فهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فندما تكون الكلمات ذات معان مختلفة، أو الصياغة معقدة، فإن المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم و الثقافة أو بسبب نوع من التخصص كما أن طريقة النطق قد توحى بمعنى يخالف مفهومها العادي.

2- المعوقات التنظيمية:

يتمثل أهمها في ما يلي¹:

أ- معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي:

من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال:

- نطاق الإشراف، أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم حيث كلما زاد العدد قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الانجاز.
- غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة.

¹مریم یحیاوی، مرجع سابق، ص40.

ب- معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي في بعض الأحيان يكون من بيم العوائق التي تعيق عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية، وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية، والرسمية للمؤسسة، فهو يسفر عن توليد إشاعات، وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالباً، فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها، فيحاولون استكمال المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.

ج- تعدد المستويات الإدارية:

كلما تعددت المستويات الإدارية، التي تمر بها الرسالة وخصوصاً الصاعدة، كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي، الدور المعرقل في إيصالها للإدارة العليا، وذلك باعتبارها غير موضوعية، تحتمها الظروف الشخصية، وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها، أثناء النزول أو الصعود .

د- معوقات ناشئة عن سوء استعمال وسائل الاتصال:

- يتفاوت المستقبلون للرسالة من حيث خصائصهم، فمنهم الأميون ومنهم المتعلمون ومنهم الشباب ومنهم الكبار ومنهم الريفيون والحضريون، وهذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعاً أمراً صعباً.
- جهل المستقبل في بعض الحالات بطريقة استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة و المستعملة بكثرة في وقتنا الحالي من طرف المؤسسات مثل : الانترنت ،الفاكس ،التلكس،.....الخ.
- سوء استعمال أدوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة .
- عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات.

هـ- الضوضاء:

مثل: الأصوات المختلفة ودم وضوح الصوت أو الكتابة، فكل ما يدخل على عملية الاتصال ولم تكن له حاجة فهو عائق¹.

¹مريم يحيياوي، مرجع سابق، ص41.

الفرع الثاني

القيادة

القيادة كلمة تم تداولها قديما وحديثا لكن قديما اشتهرت وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك فهي تختلف من وقت لآخر ومن زمن لآخر ومن شخص لآخر فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد ولعل أفضل قيادة شهدتها التاريخ هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية وهذه الصفات لا تتوفر في قائد جملة واحدة ، والقيادة لها أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية ، ونشير إلى أن القيادة و الإدارة ليست نشاطات متطابقة فالقيادة كما اشرنا هي إحدى النشاطات الرئيسية في وظيفة التوجيه فمجال الإدارة أوسع من القيادة¹ .

أولا- تعرف القيادة:

القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين ، واتجاهاتهم و سلوكياتهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة ، وهي تتكون من تفاعل بين عدد من العوامل هي القائد والمرؤوسين والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة² .

عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طرق إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

عرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

وعرفها اوردواى بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ونستنتج من التعريفات السابقة بان القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص55.

² عمر احمد همشري ، ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص407.

ثانيا- أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي ¹:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم الأتباع.
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد و القائد هو الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة حسن إلى أحسن وعليه فإنه يتصف بصفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره، كالذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية، والنشاط الاجتماعي، و المكانة الاقتصادية، والاجتماعية، وهنا نفرق بين القائد والمدير فكل قائد مدير والعكس ليس صحيحا فهناك مدراء لا يملكون صفة القائد وهنا الجانب السلوكي يلعب دورا كبيرا ،كذلك نفرق بين القائد والرئيس وقد يعتبرهم البعض وجهان لعملة واحدة ،لكن المفهوم الحالي يفرق بين المصطلحين كون الرئيس يأتي على أساس نظام معين بينما القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها .
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود (وقف اجتماعي).
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

ثالثا- نظريات القيادة:

إن أهمية القيادة وتأثيرها على المنظمات (المؤسسات) والشعوب ،حيث ظهرت العديد من النظريات التي تفسر سلوك القائد وتوجهاته،حيث نحاول الوقوف على أهم نظريات القيادة التي تعيننا في دراستنا الإدارية ومنها²:

- أ- **نظرية السمات** : وتسمى عند بعض المفكرين بنظرية الصفات ،حيث تدرس نظرية السمات، القيادة الناجحة من وجهة نظر صفات الفرد الشخصية،أي ما هي صفات هذا الشخص المحدد التي جعلت منه قائدا جيدا ؟ولعدم وجود مجموعة صفات من طرف الباحثين تميز القائد عن جماعته بصفته قائدا ،مما قلل من نظرية الصفات والسبب يعود إلى بيئة القيادة.
- فالسمات مهمة ولكن تعتبر جزءا واحدا فقط من القيادة،فالعوامل الأخرى كالعمل والتكنولوجيا والأهداف هي أيضا عوامل رئيسة.فكل الصفات الايجابية كالشجاعة والشهامة والذكاء والإيثار

¹ مرجع سابق،ص58.

² انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص183.

والتواضع إلى آخره يجب أن تتوفر ليس في القائد فقط في المنظمة وإنما أيضا في التابع والموقف وقد أضاف البعض ذكر الطول والشخصية لمتقده ولكن توافرها يبقى نسبيا بين البشر.

ورغم فشل هذه النظرية بسبب مبالغتها في الموصفات إلا انه لا يجوز إهمالها، لأنها قدمت بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة، إلا أن القيادة قضية أكثر تعقيدا من هذا بكثير.

ب- النظرية الموقفية: وتسمى أيضا بالنظرية الظرفية، حيث تحول التركيز في دراسة القيادة من استخدام أسلوب السمات إلى أسلوب الموقف (أو الظرفي)، ويعد الأسلوب الموقفى الأكثر حداثة في دراسة القيادة حيث تعتمد هذه النظرية على الافتراض بان حالات القيادة الناجحة هي إلى حد ما مختلفة، وتتطلب تركيبة فريدة من القادة، التابعين، ومواقف قيادية وهذا ما يمكن التعبير عنه

بهذه المعادلة ذات العناصر الثلاث:

$$ق ن = (ق ، ت ، م)$$

حيث (ق ن) تعني القيادة الناجحة، و تعني الوظيفة، (ق) تعني القائد، (ت) تعني التابع، (م) تعني الموقف ومعنى هذه المعادلة أن يكون كل م القائد والتابع والموقف ملائما الواحد للآخر إذا ما أريد للقيادة أن تكون ناجحة.

فقد ينجح القائد عند توفر الشروط ولكن نفس هذا القائد قد لا ينجح في أوقات وظروف أخرى إذا اختلف الموقف كما أن قائدا عسكريا كتب له النصر في واقعة ما ولكن قد لا يكتب له نفس النصر في موقعة أخرى لاختلاف الظروف و المعطيات وتبدل المواقف.

ج- نظرية القيادة المكتسبة: تقوم هذه النظرية على أساس خبرة القائد وتمرسه في الحياة. فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعلمه في شؤون الجماعة وممارسته قيادة أفرادها وقد توجّه اهتمام علماء النفس والاجتماع إلى دراس الجماعات الإنسانية وأهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح، فالقائد الكفاء هو الذي تمرس في المهام القيادية وتتوفر فيه المهارات التالية¹:

- 1- المقدرة على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب و الظروف التي يعمل فيها.
- 2- المقدرة على تحديد الأهداف التي يجب أن يعمل أتباعه لانجازها.
- 3- المقدرة على تفسير أهداف وسياسات المشروع لأتباعه حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بينها.

¹انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص185.

4- المقدرة على إغلاق الهوة بين أهداف المشروع وأهداف العامل الشخصية، مما يشعر العامل بأنه يعمل من أجل هدف يستحق الاهتمام.

5- المقدرة على التغيير و التكيف مع الموقف واستعمال الأساليب القيادية المناسبة ،ويعنى آخر أن يتصف القائد بالمرونة و القدرة على التكيف حسب الظروف المتغيرة. وقد يمد بعض المدراء القادة للمز بين النظريات الثلاث لاستخلاص النظرية الأكثر توافقا مع الواقع،و الاستفادة من أفكارها وأدبياتها ، وتطبيقها في الميدان العملي.

رابعا - أهمية القيادة الإدارية:

ونلخصها في الجوانب التالية¹:

1- في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي الهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، ودور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم ،وتوجيهها من خلال وضعالموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ،وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم و العاملين فيه ،فالتنسيق بين القائد و المرؤوسين في التنظيم كما يرى ففيز و بريثوس يصنفانه بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمراره.

2- في الجانب الإنساني للإدارة :

ويتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية ،و المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل ،وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ،إشعار العضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية) ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية،السنة الجامعية،2007-2008،ص.ص22-24.

و الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسه ،ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور ،أن يسلك مع مرؤوسه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى ،وما يصدر من توجيهات إلى مرؤوسيه،وهناك دور كزميل للقادة الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى ،وان يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم و التعاون معهم ،وهذا يتطلب من القائد القدرة علىتحقيق التكامل و التوفيق، إذا كان مشاركا في نشاطات خارج التنظيم كاشتراكه في النوادي و الجمعيات و النقابات وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى.

3- الجانب الاجتماعي للإدارة:

للقيادة دور هان ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، حيث أن للعاملين في التنظيم عادات وتقاليد وقيم تؤثر في التنظيم ،وهي بالتالي تفرض على القائد أن يأخذها في الاعتبار،لان تنكده لها يفقده تعاون مرؤوسيه،مما يعرقل أهداف التنظيم¹.

أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية ،تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية،وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

وتبرز أهمية القيادة في تحقيق الأهداف من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ،ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات و الموافق،كما أشار بل ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في:" التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية ،و التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم بإشباع هذه الحاجات ،وأخيرا التوفيق بين التنظيم و التنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

¹سميرة صالح،مرجع سابق ، ص23.

رابعاً - خصائص القيادة الناجحة:

كما أن لكل أسرة راع مسؤولاً عن رعايتها، ويدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها فان لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على أن لا تتعارض هذه الأهداف مع الصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري، فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة فكل جماعة يقوم فرد منها بدور القائد، مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء و مشاعر، للتأثير في سلوكيات أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء وأحكام بغية تحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد و الجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم، نحو أهداف معينة مشتركة دون الإخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات و التقاليد، ومنه فيمكن حصر خصائصها فيما يلي¹:

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق المر و الفرض.
- القيادة نعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته، ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

خامساً - أنماط القيادة:

هل هناك أنماط مختلفة للقيادة أم أنها تأخذ نمطا واحدا؟ في الحقيقة للقيادة أنماطاً مختلفة ونذكرها باختصار حسب ما يلي²:

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص66 وما بعدها.

² قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، سنة 1430هـ-2009 م، ص 28.

1. أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر:

فالقياد الإدارية تتأثر بالمتغيرات ، فالفرد تتفاعل حركته حسب مرؤوسه والسلطة الرسمية التي

يمتلكها مرؤوسه وكذلك غير الرسمية ،وهنا نميز بين نمطين حسب المصدر وهما كالتالي:

أ- **القيادة الرسمية:** وهي السلطة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتدخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة في مخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الدور الإشرافي دورا مهما في إدارة الأنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم ،وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة.

ب- **القيادة غير الرسمية:** وتظهر هذه القيادة نتيجة مواقف اجتماعية معينة ،يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، حيث يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ،حيث يبرز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد ، كالمسلمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات التي يمتلكها الأفراد و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا.

2. أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي:

وهي تقسم إلى أربعة أنماط رئيسية¹:

أ - **القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):** وغالبا ما يطلق على القائد الاستبدادي صفة الرئيس بدلا من القائد، باعتبار أن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ،ويضع خطته لهم منفردا ويعيدا عنهم ولا يشاركهم الرأي، ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر دون نقاش.

ب - **القيادة الديمقراطية:** وهنا يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه ويأخذ رأيهم و يشاركهم في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤكد أهمية أفراد المجموعة وهي نوعان : قيادة جماعية، قيادة فردية.

ت - **القيادة الفوضوية:** وهنا يسمح القائد للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم .

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سرايق ،ص29.

ث - القيادة غير الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ، من ذوي المستويات العقلية و العلمية الأكاديمية العالية في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها .

3. أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي:

إن التجاوب بين القائد ومرؤوسه لا ينبع فقط من الأمزجة الجيدة للقادة أو قدرتهم على قول الشيء الصحيح ،بل ينبع أيضا من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة، التي تتضمن أنماطا قيادية خاصة و أفضل القادة وأكثرهم فاعلية الذين يتصرفون وفقا لواحدة أو أكثر من ستة أنماط مختلفة للقيادة ويتحولون بمهارة بين أنماط متنوعة حسب الموقف :

أ- ذو البصيرة يحدث تجاوبا وصدى:

والنمط ذو البصيرة يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل فالقادة ذوو البصيرة مثلا يشكلون فريقا ولكن لا يذكرون كيف يتم ذلك ،وكذلك أن ذو البصيرة يحتفظون بالموظفين الأكثر قيمة وأهمية وهو النمط يحدد معيارا للتغذية العكسية للأداء الذي يدور حول تلك الرؤية فهم -القادة ذوو البصيرة - يساعدون الناس على إدراك كيف أن عملهم يجد في الصورة الكبرى وهذا يمنحهم إحساسا واضحا بأهمية ما يقومون به،وأساسهم في ذلك الذكاء العاطفي إلى جانب الثقة بالنفس و الوعي الذاتي و التقمص الوجداني¹.

ب- فن الواحدة بواحدة (المعلم أو المدرب الخصوصي):

القائد يحتاج لان يكون مدربا خاصا جيدا، فالقادة يميلون إلى إظهار هذا النمط وبإهمال هذا النمط يفقد القادة أداة فعالة، وان كان هذا النمط يركز على التنمية الفريدة بدلا من انجاز المهام ،وهذا النمط الذي يبدو فيه القائد مدربا خاصا مما يخلق حوارا متوصلا يسمح للموظفين بالإصغاء، لأنهم يرونه يخدم طموحاتهم الخاصة وليس لمصلحة الرئيس فقط.

ج- بناء العلاقات (النمط الاندماجي):

وهذا النمط يجعل الكفاءة التعاونية على المحك، فالقادة الاندماجين يركزون على الحاجيات العاطفية للموظفين، أي أنهم طيبون بشكل مفرط ويتهربون من المواجهة، و بالتالي فالعمل يحتل المرتبة الثانية بعد العمل، و هوا لنمط يفسد بدلا من إن يحسن في مجال العمل.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص31.

د- الاقتصاد في استخدام المنظم : فنمط المنظم حيث يرى نفسه إلى القائد في هذا النمط من القيادة أن يتدخل في الوقت المناسب وينفذ الموقف ،وأنه يرى من الموظفين أن يتدخلوا دون توجيه منه خاصة من ذو الأداء الضعيف حيث أنهم يشعرون بأن قائدهم يدفعهم بقسوة .

4. أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي:

ومعناه هناك مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي أربعة رئيسية¹:

أ- الاهتمام بالعمل و العاملين: وفيها القائد السلبي، و القائد الرسمي، و القائد الاجتماعي، و القائد المتأرجح، القائد الجماعي.

ب- النظم الإدارية: وهي قسمين: الثقة بالعاملين وقدرة العاملين.

ت- الفاعلية و الكفاءة :إضافة إلى الاهتمام بالعمل والعاملين ،هناك عنصر الفاعلية .

ث- حسب الدعم و التوجيه: ويعتمد على درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة.

5. أنماط القيادة الإدارية التبادلية و التحويلية:

ويقصد به القائد التبادلي و القائد التحويلي ومنه فان :

القيادة التبادلية: فأسلوب المدير تبادلي أي عملية تبادلية بين العاملين بين العاملين و المدير ،وما يحصلون عليه العمال يكون مقابل ما يعملونه، أي كلما كان هناك عملا كان هناك مقابلا له، وهو ما يعرف بالجزاء الشرطي وهو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف ولا يكون تدخل المدير إلا عندما تسوء الأحوال و الدعم السلبي ،وهو ما يسمى الإدارة بالاستثناء.

القيادة التحويلية: وهذا إشارة إلى قادة التغيير ،فالقائد هنا يرى نفسه شخصا له رؤية مستقبلية

وصاحب رسالة وجاء من أجل تحسين الأحوال فهو ليس دكتاتوريا، ويتصرف بالقيم و هو يتعامل

مع المواقف المعقدة ومن مصطلحاته: الرسالة، التحويل، الإلهام، التأثير، القوة، القيم، الرؤية، رفع مستوى الحاجات و الرغبات.

¹قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص46.

الفرع الثالث

التحفيز (الحوافز)

إن العمال و الموظفين في هذا الزمن، أصبحوا غير مندفعين للعمل عن ذي قبل حيث قل اندفاع الموظفين إلى العمل مما كانوا عليه في السابق وهنا يطرح التساؤل عن سبب ذلك ؟ فالعطل السنوية و الرواتب هي مقابل الخدمة وليست تحفيزا وعليه فالموظفين يبذلون نصف جهدهم مقابل الحفاظ على وظيفتهم فقط لا غير ،فحسن أداء العامل أو سوءه مرتبط بمشاعرهم اتجاه ذلك العمل،وانطلاق من هذا سوف نعرف التحفيز ثم أنواعه والنظريات التي تطرقت إليه.

أولا - تعريف التحفيز¹:

يقصد بالتحفيز عملية إثارة سلوك الفرد، بهدف إشباع حاجات معينة ،وتتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي،فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

يتفق علماء السلوك بان أنواع السلوك قابلة للحفز ،وان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين ،ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.

تبدأ عملية الدافعية عند الأفراد بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص (حالة التوازن) ،وهذا الشعور يدفعهم للبحث عن طريقة لإشباع الحاجة (سلوك موجه نحو الهدف)ومن ثم قد ينتهي هذا البحث بإشباع الحاجة وتكتمل دورة عملية الدفع بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخري والعمل على إشباعها ،وهنا تجد الإشارة إلى القول بأنه ليس كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بالإشباع ،وقد يكون إشباعا كليا أو جزئيا وأحيانا تعترضه بعض القوي الداخلية أو الخارجية، التي تمنعه من إشباع حاجاته مما يصيبه بالقلق و الإحباط.

ثانيا - أنواع الحوافز:

اختلف المهتمون بالموارد البشرية على وضع تصنيف موحد للحوافز وسنحاول تقديمها بشكل مختصر نوعا ما كالتالي²:

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ،إدارة مكتبية(مبادئإدارةالأعمال)،مرجع سابق، ص76.

² مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ،جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،مدرسة الدكتوراه تسيير الأفراد وحوكمة الشركات،"مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير"،غيرمنشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية،السنة الجامعية،2010-2011، ص154.

1) الحوافز من حيث شكلها: حيث ينظر إلى الحوافز من حيث الشكل وتقسّم إلى:

- أ- **حوافز مادية:** وهي متعددة الأشكال وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز المادي أهم طرق التحفيز، ذلك لأن النقود تشبع حاجات الفرد تقريبا، وهي ذات اثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، وهي تناسب مفهوم المورد البشري في الظرف الراهن عن العمل نوهي تشبع ضروريات الحيات من مأكل وملبس ومسكن، وهي أيضا ضرورية للصحة والتعليم و المال يتمثل في الأجر الذي يتقصاه الفرد مقابل ما يقوم به، ويختلف الأجر من مؤسسة إلى أخرى، وتدفع هذه الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:
- الأجر: وهو حافز إذا ما شعر الموظف أو المورد البشري بان أجرها مكافئ لما تبذله من جهد.
- العلاوات الدورية: وتعتبر من اكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط الموارد البشرية و بالتالي زيادة الأداء.

- **حوافز أو مكافآت الأداء:** وتكون إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء.

- **مكافآت سلعة العمل الإضافية:** تصرف المكافأة للموارد البشرية الذين يقومون بجهد إضافي.
- ب- **الحوافز المعنوية:** وهي ذات أهمية قصوى وإحدى الركائز التي تصنعها المؤسسة ، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع الأداء، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة. فالموظفون والعمال لهم العديد من المطالب المعنوية وهي تختلف من شخص إلى آخر كالحاجات إلى الأمن، و الانتماء، و العلاقات الطيبة برؤسائه و زملائه.....الخ. و خلاصة القول فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة الجهد داخل المؤسسة حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية، ومن أهم طرق منح الحوافز المعنوية¹:

❖ ألقاب و أوسمة :اعترافا بالانجازات والإبداعات التي يحققها الموظفون أو العمال (الموارد البشرية).

❖ خطابات الشكر و التقدير التي توجه للموظفين و العمال.

❖ منح حوافز عن طريق تنظيم مسابقات.

❖ الاشتراك في المصاريف و الرحلات و الحفلات الترفيهية.

¹ مدوري نور الدين ،مرجع سابق،ص155.

❖ التوجيه و التدريب و الترقيات .

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات .

(2) الحوافز من حيث التطبيق على الموارد البشرية: وهذا النوع من الحوافز ينظر إليه من حيث من المستفيد وينقسم إلى¹:

أ - حوافز فردية: وسميت هكذا لأنها تدفع للفرد في ضوء جهده وفاعليته منفردا بغض النظر عن مستوى الجماعة،

وهنا يكون الحافز ماديا أو معنويا فيدفع للموظف مكافآت أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي ومنه فهي تقدم على شكل استحقاق وعليه تقسم الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري): لا يتضمن حوافز و الذين يقدمون جهد أقل من الأداء المعياري لا يستحقون حوافز.

- المستوى المتوقع (المعياري) و المستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري): يتم تحديد نسب

تصاعدية للحوافز، ويعاب عليها أنها تتطلب رقابة قوية بالإضافة إلى أن الحوافز الفردية تولد منافسة بين العمال أو الموظفين، وقد تضر بالعملية الأدائية ومن ثم فإنها لا تحقق الهدف المرجو منها.

ب - حوافز جماعية: وهي حوافز تدفع على أساس الجهد و التميز الجماعي في الأداء، وهنا تكون وحدة دفع الحافز على أساس جهد الجماعة أو فريق العمل، وليس جهد الشخص المنفرد، وتأخذ أشكالا متعددة أكثرها شيوعا: -المشاركة في الإرباح، تملك العاملين.

(3) حوافز من حيث جاذبيتها: وينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها حيث تقسم إلى:

أ) الحوافز الايجابية: وهي حوافز تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة جهودهم، وهذا يستند إلى قاعدة سلوكية أن الموظفين يميلون إلى تكرار السلوكيات التي تكون نتائجها ذات أداء ايجابي.

ب) الحوافز السلبية: ويقصد بها حرمان الموظفين من مزايا معينة، أو أن يتم معاقبة الموظف عقابا محددًا نتيجة إهماله لعمل عقابا ماديا ومعنويا وهذا ردعا له وتخويفه ومنها الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات و الترقيات، الإنذار إلى أخره.

¹ مدوري نور الدين، مرجع سابق، ص156.

ثالثاً - نظريات الحفز

ويمكن أن نوجزها في ما يلي¹:

1/النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية:

- **نظرية سلم الحاجات**: تعتبر نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو "A.Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، فرغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة بناء على هذه النظرية تعمل على توجيه سلوكه، وهذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً، وان كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية، والحاجات التي تليها لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم، ما لم تسد هذه الحاجة بدرجة معقولة وبالتالي فدرجة الكفاية تختلف من شخص إلى آخر وهي:
- أ- احتياجات فسيولوجية لبقاء العنصر البشري كالحاجة إلى الغذاء و الشرب و النوم إلى آخره.
 - ب- الحاجة إلى الأمن لحماية الفرد من الأخطار.
 - ج- الحاجة إلى الاجتماع .
 - د- الحاجة إلى الاعتراف أي أن يتعرف به الآخرون.
 - هـ- تحقيق الذات.

- **نظرية العاملين**: تعتبر نظرية هرزبرج (F.Herzberg) نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع، فقد ساد بين الباحثين أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابياً على رضا الموظف، كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف انعدامها يسبب له عدم الرضا حيث بعد دراسة قام بها هرزبرج على مجموعة تقدر بـ 200 مهندس ومحاسب بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا، وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم؟ و رأى أن العوامل الدافعة للرضا أو عدمه مرتبطة بالعمل نفسه، أما العوامل الوقائية فمرتبطة ببيئة العمل، وقد وجهت لهذه النظريات انتقادات كثيرة².

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1424هـ-2003م، ص. 114-128.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع نفسه، ص117.

2/ النظريات المعرفية في الدافعية:

- **نظرية الانجاز:** يرماكلياند " D.Mcclelland " أن كل فرد لديه ثلاثة حاجات أساسيه :حاجة الانجاز، الحاجة إلى القوة و السيطرة ،الحاجة إلى الاجتماع،وهي توجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد.

- **نظرية المساواة:** يرى ادمز " Adms " أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص، تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه ،فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدمه المؤسسة ، مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل فهي تقوم على أربعة عناصر وهم:الشخص، مجموعة المقارنة، المدخلات،المقابل.

- **نظرية التوقع:** يفترض فكتر فروم " V.Vroom "في نظرية التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلا ،فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء،فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد من توفر ثلاث شروط أساسية¹:

- **القيمة :** أن تكون للأشياء التي تشبع حاجات الفرد قيمة ايجابية بالنسبة للفرد نفسه، فمثلا الزيادة في الأجر قد تكون ذات قيمة ايجابية عالية.

- **الوسيلة:** أي وجود علاقة ايجابية بين الأداء ونتاج المستوى الثاني ،أي أن يشعر بأنه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها .

- **التوقع :** أن يتوقع الفرد بان لديه قدرات ،مهارات ،خبرات ،قوة جسمانية وعقلية.....الخ،التي تمكنه من الأداء المطلوب.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط،مرجع سرائق،ص.ص126-128.

المبحث الثاني

الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة

الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد القيام بالتخطيط و التنظيم و التوجيه تأتي الرقابة التي تكتسي قدرا من الأهمية ،لكونها تقيس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها المسؤولون و التحقق من تنفيذ الأوامر و التعليمات و الخطط و الأهداف و التأكد من تحقيقها ،ومنع الانحرافات و المشكلات و المعوقات أثناء عملية انجاز الأعمال وتصحيحها وتقادي حدوثها¹، حيث نعالج في هذا المبحث مفهوم الرقابة كمطلب أول ثم علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى كمطلب ثاني وخصائص النظام الرقابي الفعال في مطلب ثالث وأخيرا اتخاذ القرارات كمطلب رابع.

المطلب الأول

مفهوم الرقابة وأنواعها

تكتسي الرقابة أهمية كبيرة في المجال الإداري ومن خلالها نستطيع تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ، وعن طريق الرقابة نتمكن من تصليح الأخطاء والانحرافات فهي حجر الزاوية في الأداء ،وقد اتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة ،حيث شملت السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي الخارجي والرقابة على المؤسسات وعليه فإننا بداية سوف نعرف الرقابة ثم خطواتها وأساليبها ثم تصنيف أنواع الرقابة.

الفرع الأول

تعريف الرقابة

تعرف على أنها مراجعة الانجاز وفقا للخطط الموضوعة،كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة و النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي وتعرف أيضا على أنها عملية قياس الانجاز المحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه ويمكن القول إن الرقابة ما هي إلا وظيفة إدارية وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى ،عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح

¹ فاطمة طواهرى ،مرجع سابق،ص164.

و الرقابة التي نعنيها هي الرقابة الإدارية وهو ما تمارسه الحكومة بنفسها على نشاطاتها المختلفة ضمانا لحسن التنفيذ وكفاية الأداء وللتأكد من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة ،فلا يمكن تصور نظام إداري ناجح دون نظام رقابي فعال¹.

كما تعرف أيضا : مجموعة الأعمال التي تهدف غالى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ،ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة².

وهناك تعريفات أخرى³:

الرقابة: هي التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبق.

الرقابة: هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ضروريا.

الرقابة: تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من تحقيق العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المحددة.

الرقابة: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التي وضعتها المنظمة.

الفرع الثاني

خطوات العملية الرقابية

قبل أن نحدد خطوات الرقابة من الأفضل معرفة من هو المراقب، وللإجابة على هذا السؤال يتعين علينا إدراك بان الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى الأعلى والمسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل والمقصود بالمشرف هو المدير العام وقد تكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي وقد يكون المراقب هو احد العاملين ذاته الذي ينظم المعلومات ويحصل على البيانات ويفسرها ويقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في

¹ سعود بن محمد النمر ، هاني يوسف خاشفجي وآخرون ،مرجع سابق، ص345.

² عمر احمد همشري ،مرجع سابق ، ص412 .

³ زاهد محمد ديري،الرقابة الإدارية،الطبعة الأولى،دار المسرعة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2011، ص35.

العمل الرقابي لأنها تتبع من ضمير وأمانة ولاء الفرد لمؤسسة التي يعمل بها، ولكن القرار النهائي وطلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص ولكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة الثلاث وهي¹:

أولاً - وضع معايير الأداء:

والمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية (أو الاثنين معاً) العمل المطلوب ومثال على ذلك لفهم المعيار هو الخمسين فاتورة التي يتوجب على المحاسب مراجعتها وتدقيقها يومياً وهذا الرقم تقديري بوضع بعد حسابات معينة منها حساب متوسط الإدارة لجميع المحاسبين في الوحدة المحاسبية بالشركة وهو رقم يصعب تحقيقه بسهولة ولكن على أي حال فهو قابل للتحقيق فهذا الرقم يخدم كمعيار (أداة قياس) للتعرف على كفاءة الأفراد عن طريق مقارنة الانجاز الفعلي لكل محاسب مع الآخر من حيث عدد الفواتير التي ينجزها كل منهم خلال فترة زمنية معينة.

1 - أنواع المعايير الرقابية :

تصنف المعايير على أساس مجالات استخدام الرقابة وهي كما يلي:

- المعايير الإنتاجية: عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات.....الخ.
- اتجاهات الموظفين: معدلات الغياب، الشكاوى، نوع المنتج، عدد المقترحات، تحسين الإنتاجية.
- وضع الشركة في السوق: معيار إجمالي السوق، الاتجاه العام للنمو.
- معيار الربحية: نسب الربحية الكفاءة التشغيلية.
- معايير جودة المنتج : معيار النوعية ومقارنتها بمثيلتها في السوق ملاحظات العملاء على السلعة.
- المسؤولية الاجتماعية : المبالغ التي تخصصها المؤسسة سنويا للصرف مقارنة مع ما تخصصه الشركة المماثلة في الحجم والنشاط.
- تطوير الأفراد و تأهيلهم : عدد الأفراد المشاركين في التدريب ،عدد المدراء الذين جاءوا من خارج الشركة.

¹ علي عباس ،مرجع سابق ، ص188.

2- طرق وضع المعايير:

توجد ثلاث طرق لوضع المعايير وهي:

* المعايير الإحصائية: وهي معايير تاريخية تستند إلى تجارب سابقة وقد يمكن الحصول على البيانات الإحصائية من مصدرين الأول داخلي بالاعتماد على سجلات الشركة الخاصة ومصدر ثاني خارجي من الأبحاث و الدراسات والإحصائيات الموثقة التي تصدر عن الحكومة أو مراكز البحث.

* وضع المعايير على أساس تقييم النتائج: وهذا باستخدام نتائج البحوث و الدراسات أو النتيجة التي يحققها القسم أو الوحدة الإدارية.

* المعايير الهندسية: ويستند على وضع المعايير الهندسية على التحليل الكمي لعمل معين مثلا: آلة، موظف، مثلا: إنتاج آلة في الساعة، أو إنتاج الموظف في الساعة.

ثانيا- قياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعية:

وهي الخطوة الثانية للرقابة وفيها يتم تحديد مدى تطابق (مقارنة) الانجاز الفعلي مع المعيار، وبالطبع تظهر الانحرافات فمنها ما هو ايجابي أي أعلى من المعيار ومنها ما هو سلبي أي اقل من المعيار وعليه يجب الأخذ بالحسبان¹:

- 1- توقيت المعلومات وحجمها ونوعها .
- 2- وحدات القياس المناسبة التي يتم اختيارها.
- 3- مدى الثقة في المعلومات .
- 4- صدق المعلومات ومدى ثباتها.
- 5- كيفية اتصال المعلومات إلى الجهة المعنية.

ثالثا- اتخاذ الإجراء التصحيحي:

والخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية التي ترتبط بالمسئول عن العمل فهو الشخص الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب، وبدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة ولا إجراءات تصحيحية وبما أن الأعمال التي تنفذ هي من نتائج قرارات المسئول عن العمل فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية أو بيئية وبالتالي فهي تؤثر كثيرا على نوع الرقابة ونوع الإجراء التصحيحي المطلوب وعلى أية حال لا بد

¹علي عباس، مرجع سابق، ص189.

من معرفة أسباب الانحراف السلبي وتحديد الإجراء التصحيحي ومنع حدوثه مستقبلاً، أما الانحرافات الايجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها.

الفرع الثالث

أساليب الرقابة

تنقسم الأساليب المستخدمة في العملية الرقابية إلى قسمين¹:

أ- أساليب وصفية: وتتضمن ما يلي:

- 1 - الملاحظة الشخصية : وهو أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة ففي الأقسام الإدارية في الشركات مثلاً يعتمد المدير كثيراً على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج أعمالهم ومن خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم.
- 2 - سجلات وبطاقات الدوام، فسجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه.
- 3 - التقارير الرقابية: وهي تقارير يرفعها المسؤولون عن سير الأعمال و المشاكل التي تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية، وأهمها التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين.
- 4 - الرسوم البيانية: حيث تتم فيه تحديد الانحرافات السلبية أو الايجابية بسهولة وسرعة.
- 5 - التحليل المخبري: يستخدم للرقابة على جودة المنتج كأخذ عينة وتحليلها في المختبر للتأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات الجودة المرغوبة .
- 6 - الزيارات الميدانية: وهذا بان يقوم المراقب بنفسه من سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباط العاملين في الدوام وتتم عادة بصورة مفاجئة.

ب - أساليب كمية: وقد زاد الاعتماد عليها بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر واستخداماتها في الشركات ومنها:

1- النسب المالية: نسبة السيولة، نسبة التداول، نسبة الربحية، نسبة المديونية.....الخ.

¹ علي عباس مرجع سابق، ص190.

- 2- بطاقة الجودة المستمر: وهي بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزون، وتاريخ إدخالها وعدد الوحدات الخارجة أي التي تم صرفها.
- 3- الموازنة التقديرية: وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما باللوحات أو بالمبالغ النقدية عن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري و الزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

الفرع الرابع

تصنيف أنواع الرقابة

يمكن تصنيف أنواع الرقابة كما يلي¹:

أولاً: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ:

(1) الرقابة المستمرة الموجهة: وهي رقابة تصاحب عملية التنفيذ وتتم إنشاء تكوين المراحل الأولى من العمل وقبل إكمال النتائج والانتهاج من التنفيذ وتهدف هذه الرقابة إلى:

- منع وقوع الأخطاء و الانحرافات منذ البداية وقبل الانتهاء من التنفيذ لذا يطلق عليها رقابة مباشرة.

- كما تعني انه لا يجوز لأي وحدة الارتباط بالتزام بدفع أي مبلغ من الميزانية قبل الحصول على موافقة من الجهة المختصة للرقابة.

(2) الرقابة المرحلية: وهي رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد إكمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ومن مراحلها:

- رقابة تخطيطية لكونها تتم على فترات دورية وفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط و المناسب لها، وهذا النوع من الرقابة يساعد على تتبع ومراقبة الخطوات والمراحل.

ومن الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع:

أ - طريقة تخطيط وتقسيم ومراجعة البرامج.

ب - طريقة جداول جانب.

ج- طريقة خريطة سير الإجراءات.

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص 182.

3) الرقابة بعد التنفيذ: وهي التي تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد انجاز كل مرحلة من مراحلها، واكتمال نتائجه ومهمتها مقارنة الفعلية بالمعايير الموضوعية و ثم تحديد الأخطاء والانحرافات إن وجدت.

ومن مميزاته: يتيح هذا النوع من الرقابة الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة، إلا أن من سلبياتها، أنها تفنقر إلى الفاعلية نظرا لأنها تكشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها.

الأجهزة التي تقوم بها الرقابة: (رقابة بعيدة/رقابة غير مباشرة)

مثال على الرقابة اللاحقة: الرقابة اللاحقة على الصرف فهي عبارة عن تدقيق المعاملات المالية بعد إتمام عمليات تنفيذ الميزانية.

هناك أجهزة تقوم بها الرقابة البعيدة : - ديوان المراقبة العامة، ديوان المحاسبة وفي الجزائر مجلس المحاسبة، محكمة المحاسبة، ديوان الرقابة المالية.

ثانيا: أنواع الرقابة حسب أهدافها:

هناك نوعان متميزان من الرقابة حسب الهدف وهما¹:

1 - الرقابة السلبية: وهي التي تركز على اكتشاف الأخطاء والانحرافات بل تهدف إلى

البحث عنها وتصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة و الضعف في

التنفيذ وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل القائمة وتسمى أحيانا الرقابة البوليسية.

2 - الرقابة الايجابية : وتهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات تسير وفقا للوائح

و الأنظمة و التعليمات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف و الفرق

بينهما هو أن الرقابة الايجابية تضمن السير الحسن للعمل وليس تصيد الأخطاء.

ثالثا: أنواع الرقابة حسب النشاطات التي يتم مراقبتها:

يتعلق هذا النوع من الرقابة بالأنشطة التي تتم مراقبتها بنشاط أو تخصص متميز، وتكون النشاط

وحده، مثال (تخطيط وتنظيم وشؤون أفراد وماليه) وهناك أنواع للرقابة حسب النشاط وهي²:

1- الرقابة على الأعمال الإدارية: تهدف إلى مراقبة كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة

(المؤسسة) على جميع ما تقدمه من خدمات، تشمل هذه الرقابة: مكاتب البريد/الأحوال

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص183.

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، المرجع نفسه، ص184.

المدنية/المستشفيات/المدارس/الوزارات/و المؤسسات الحكومية/الدوائر و المصالح و المرافق التابعة.

2- الرقابة المحاسبية على الجهاز التنفيذي : تنص على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة وتشمل¹:

- الرقابة على البيانات المالية و العمليات الحسابية.
- إعداد الدفاتر و السجلات و المسندات القانونية.
- قواعد الميزانية و المبادئ المحاسبية.
- أحكام القوانين واللوائح و التعليمات.
- القرارات و المنشورات المالية.

نظرا لاتساع دور الإدارة العامة وتشعب مواردها ونفقاتها المالية فقد تزايدت أهمية الرقابة المالية فعهدت إلى أجهزة هي:

- أ - من داخل المنظمة نفسها مثل : أقسام المراقبة المالية.
- ب - أجهزة مركزية من داخل الجهاز الإداري الحكومي مثل وزارة المالية.
- ت - أجهزة خارجية مستقلة عن السلطة التنفيذية مثل المحاسبين القانونيين.

3- الرقابة الفنية: التي تنص على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية ومن الأجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة: هيئات التفتيش الفني و المراقبة الفنية سواء داخلية أو خارجية.

4- الرقابة على النشاط الروتيني : تستخدم في إجراءات العمل وطرق وأساليب العمل مثل: عمل معاملات يبدأ من الخطوة الأولى إلى الخطوة الثانية فالخطوة الأخيرة حتى تنتهي منها ويقدم الناتج إلى المستفيد على الأشكال التالية:

- معاملات استخراج البطاقات العائلية.
- معاملة استخراج شهادة الميلاد.

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص 184.

الفصل الثاني: التوجيه والرقابة

تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيّر وفقا للتعليمات واللوائح والأنظمة الموضوعة مسبقا ومن الطرق الفنية الأساسية الخمس في هذا الإجراء التي تتخذ في الرقابة الإدارية هي كما يلي:

- أ- خريطة توزيع العمل: هو تبويب بسيط لمختلف الواجبات التي ينهض بها الأفراد.
 - ب- خريطة تدفق العمل: تبين سير الجهد المنتج/تسجيل الخطوات.
 - ج - خريطة حصر العمل: تبين اثر الحجم النسبي لعملية ما في الطرف المستخدم.
 - د- دراسات الاقتصاد في الحركة: تبين كيف يمكن أن تؤدي العمل بأقل قدر من المجهود المادي.
 - هـ- دراسات التوزيع المكاني: هي التي تختبر العلاقة بين التوزيع المكاني وطرق العمل المستخدمة
- 5 - الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:** وهي عدد من العمليات المادية و الفكرية التي تتفذ خلال فترة زمنية محددة، وتكون وحدة متكاملة.
- مراحل المشروع: 1- تحديد الأهداف 2- جمع المعلومات الأولية 3-تحليل المعلومات ودراسة المشروع 4- إعداد الخطة الفعلية للمشروع 5- إقرار الخطة 6- تنفيذ المشروع 7- تقييم عملية التنفيذ 8- تعديل المشروع.

رابعا: أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته: منها¹:

- 1) الرقابة على كمية العمل: وهي التي تنصب على كمية العمل التي ترد إلى المكاتب غير المنتظمة وتقسّم التغيرات في كمية العمل إلى قسمين:
 - أ- تغيرات منتظمة
 - ب- تغيرات غير منتظمة.
- 2) الرقابة على نوعية العمل (النوع وليس الكم) وهي عبارة عن أسلوب يتم تطبيقه ويتكون أي نظام لمراقبة نوعية العمل من: (أ) وضع المعايير أو المستويات الرقابية.
 - ب) شرح كيفية استخدام هذه المعايير في الرقابة على نوعية العمل
 - ج) الكشف عن الأعمال أو الخدمات.

خامسا: أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

- 1) الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات.
 - 2) الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل.
- سادسا: أنواع الرقابة الأخرى المتنوعة: منها:**

¹ زيد منير عبيوي، سامي محمد هشام حريز، المرجع نفسه، ص 186.

1- الرقابة الشاملة.

2- الرقابة الجزئية.

3- الرقابة التفصيلية الجزئية.

4- الرقابة المكتبية.

5- الرقابة الحقلية.

سابعا: أنواع الرقابة حسب مصادرها

تنقسم أنواع الرقابة على عمل الجهاز الحكومي الإداري إلى نوعين هما:

1- رقابة داخلية: تمارس من داخل الجهاز نفسه عن طريق الأدوات والوسائل الرقابية.

2- رقابة خارجية: تمارس عن طريق أجهزة الرقابة الإدارية و المالية المستقلة و المتخصصة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية.

المطلب الثاني

علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه)

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه، وان الرقابة كوظيفة مهمة يمكن اعتبارها روح العملية الإدارية، إلا أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن أن نبينه فيما يلي¹:

الأول- الرقابة و التنظيم:

حينما نتحدث عن الرقابة و التنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم واثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة أمرا هاما على العملية الرقابية.

- **ففي حالة المركزية:** واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة و المركز الرئيسي نجد أن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وان تعبر بدقة وان تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فان معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا، للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص39.

- أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية: ويظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات و البرامج المعدة سلفا في المشروع - وان هناك طرقا محددة للأعمال ،فانه ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات - (التكاليف) ومعدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الإشارة إليها وذلك من خلال تكرار عمليات القياس - الرقابة- أسبوعيا أو كل فترة ،وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا وتتباعد عما كانت عليه في حالة المركزية.
- وإذا كانت المنظمة تأخذ بالأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مستقلة أو أقسام صنع مستقلة واعتبارها مراكز ربحية، فإنها لابد وان تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل كل شهر أو ربع سنوي.

ثانيا- الرقابة و التخطيط

أن الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها ،لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقا للخطة الموضوعة ،وهذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة. ونرى أن معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط و الرقابة و المتابعة لان كلاوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة ،وهي انجاز الأعمال بكفاءة عالية. و العملية الرقابية هي الأساس الذي يبيث الروح في الخطوة وبدونها لا يشعر المسئولون عن التنفيذ أنهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال و التراخي في الرقابة على عدم متابعة الخطة، وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة¹.

والعكس صحيح فان الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في انجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها بما يتناسب و الموقف الطارئ .

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق ، ص40.

ثالثا - الرقابة و التوجيه

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج من اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها، واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم، وعند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي¹:

1- بيان أن قيام الفرد في المنظمة بدوره في الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) يعتبر واجبا شخصيا ومسؤولية فردية.

2- إن قيام الشخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفي رئيسه من متابعة أو عدم تحمل مسؤولية توجيهه وتصحيح أدائه-إذا حدث انحراف .

3- حتى يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة، لا بد وان يكون قد فهم واجباته ومسؤولياته فهما صحيحا، وهنا يبرز دور الرئيس -المدير- في تحقيق هذا الأمر .

4- يجب أن يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنظمة تجاه:

- تقييم الأهداف.

- الرقابة الداخلية.

ويتم هذا بترجمة الخطط إلى أهداف مرحلية واضحة وسهلة القياس ووضع المعايير الرقابية المناسبة لها، ويبرز هذا الأمر عندما يتم تقسيم المنظمة إلى مراكز مستقلة-مثل مركز الربحية في القطاع الخاص- بما يسهل من مهمة الرقابة واستقلال كل مركز على حده .

المطلب الثالث

خصائص النظام الرقابي الفعال

بداية لا بد وان نشير بان النظام الرقابي لا يمكن بحال من الأحوال أن يحل مكان المسؤولية الشخصية لكافة أفراد التنظيم عند تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم من قبل التنظيم عند ، فالرقابة الذاتية هي إحدى الأدوات الأساسية للنظام الرقابي خاصة في المنظمات التي يسود فيها شعور عميق بالانتماء و الروح المعنوية حيث يصبح الأفراد دعامة للنظام وليس عبئا عليه .

¹ زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص 41.

كما لا بد وان نشير بان النظام الرقابي الذي يتناسب مع منظمة ما ليس بالضرورة أن يتناسب أو يتماشى مع منظمة أخرى وعموما فالنظام الرقابي يجب أن يتلاءم عند تصميمه مع أهداف المنظمة وان يراعي بتصحيحه قدرته على إيجاد أحسن الطرق وأفضلها في الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها ومن أهم خصائص النظام الفعال للرقابة ما يلي¹:

1. أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة: في بعض الأحيان تكون الطرق المستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف ومن ثم عدم تصحيحه، لذلك ينبغي أن تكون إجراءات الرقابة سهلة و مفهومة للعاملين بالمنشأة.
2. السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القرار كي يتمكن النظام من تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب، يجب أن تصله معلومات وبيانات الرقابة في أسرع وقت ممكن لأنه إذا تأخرت المعلومات و البيانات في الوصول إليه في الوقت المناسب، تصبح عملية تصحيح الانحرافات أمرا صعبا أو مكلفا.
3. أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة : لا بد وان يقبل ويقتنع العاملون بالإجراءات الرقابية التي تطبقها المنظمات،ويمكن تحقيق عنصر القبول بمشاركتهم في وضع هذه الإجراءات.
4. أن يحقق الفائدة الاقتصادية من وجوده،ذلك أن إضافة أو وجود نظام للرقابة في أي منظمة سيزيد من الأعباء المالية،والميزة الأساسية لوجود هذا النظام يتوقف على مدى تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته لنظام الرقابة بمقارنته بالخسائر المدية التي ستتحملها المنظمة في حال عدم وجوده.
- 5.مراعاة الجانب الإنساني للعاملين : بمعنى أن لا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم أو تصيدها ومحاسبة المسئول عنها،بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أدايمهم وتطويره لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 6.التنبؤ و التحليل: بمعنى أن يكون للنظام الرقابي القدرة على التنبؤ للانحرافات وتحليل الأسباب التي يمكن أن تؤدي إليها قبل أن تحدث ووسيلة نظام الرقابة في ذلك التركيز على الاتجاهات الرئيسية لسير العمل وتتبع الأداء وتوقع النتائج لهذه الاتجاهات .
- 7.ملائمة النظام الرقابي : يجب أن يلاءم نظام الرقابة طبيعة نشاط المنظمة من حيث الأدوات المستخدمة، فالأدوات الرقابية تختلف باختلاف المعيارين السابقين.

¹ كامل بربر، رجع سابق، ص. 160-162.

المطلب الرابع اتخاذ القرارات

إن أسوء الأخطاء هو عدم اتخاذ القرار ونحن نقوم بحل المشكلات، واتخاذ القرار نقوم به بشكل يومي، وهو أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير أو الرئيس، و القيادة هي صنع القرار أو اتخاذ القرار، ولعل اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهذا ما ذهب إليه كثير من مفكري الإدارة، وبما أن كل وظائف الإدارة تمر بعملية اتخاذ القرار، فرأينا أن أفضل وظيفة قد تشمل اتخاذ القرار أكثر من غيرها هي وظيفة الرقابة، لان الرقابة ينجر عنها اتخاذ قرار نهائي وفيها الفصل الذي لا رجعة فيه.

أولاً- تعريف القرار¹:

يعرف القرار على انه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البت أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة لحل مشكلة موضع القرار (عمر عنايم، و علي الشرقاوي، 77ص130).

هذا التعريف ركز على الموضوعية و العلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبدل المختار وذلك لإنهاء وضع معين.

ويعرف القرار على انه "اختيار قائم على أساس بعض المعايير ،لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر " (جميل احمد توفيق ، 1974ص140).

وحسب هذا التعريف لا يقوم متخذ القرار باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد إن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة، يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل، وهذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.

¹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل (دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص17.

كما يعرف عبد الكريم درويش القرار على انه "النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار والاتصالات والجدل و الدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة" (عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، 1976ص438).

ثانيا - مراحل اتخاذ القرار:

لقد اختلف مفكري الإدارة في تحديد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار ولكن القرار المتكامل هو الذي يمر بالمراحل التالية¹:

1- تشخيص المشكلة محل القرار: وهو التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها، وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها و آثارها ونجملها كما يلي:

أ- التعرف على المشكلة واكتشافها: فالمشكلة هي انحراف عن الهدف المحدد مسبقا وهي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

ب- التعرف على العامل الاستراتيجي أو الحرج للمشكلة: وهو أن يتعرف متخذ القرار على العامل المؤثر و الفعال في المشكلة نفسها، فتعرف القائد على هذا العامل يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد.

ج- التعرف على أعراض المشكلة و أسبابها: ويتطلب تحديد المشكلة أن يتعرف القائد على أعراضها وأسبابها، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها لان ذلك يؤدي إلى الخطأ، ويؤثر على صواب القرار .

د- التركيز على تحديد المشكلة بدلا من التركيز على حلها: ما يجب على متخذ القرار مراعاته وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديدتها، أن يحول التركيز على تحديد المشكلة بدلا من الاتجاه مباشرة إلى إيجاد الحل، فسلامة التشخيص وصحته من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى الحل السليم .

2- تحليل المشكلة محل القرار:

فبعد التعرف على المشكلة وتحديدتها، ننتقل إلى تحليل المشكلة وتقييمها وهذا يضع أمام متخذ القرار أسئلة متعددة منها مثلا: ماذا تعني المشكلة بالنسبة له؟ ماذا تعني المشكلة بالنسبة

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية و الانسانية تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة السانوية، وهران، السنة الجامعية 2008-2009، ص126.

للمؤسسة ؟ ماذا يريد أن يفعل بالنسبة لهذه المشكلة ؟ ما المطلوب من جميع العاملين في المؤسسة أن يفعلوه بالنسبة للمؤسسة ؟.

فمتخذ القرار يحتاج إلى أن يقرر ما إذا كان من الضروري أو غير الضروري محاولة حلها، وعملية تحليل المشكلة نوجزها في نقطتين¹:

أ- **تصنيف المشكلة:** والمقصود به تحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشارته في أبعادها عند إعداد القرار، ثم من الذي يجب أن يبلغ هذا القرار .

ب - **تحديد المعلومات و البيانات المطلوبة ومصادرها:** يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة القائد في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، و الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب.

3- إيجاد بدائل لحل المشكلة:

إن وجود مشكلة تتطلب حلا معيناً، وفي اتخاذ القرار يكون هناك أكثر من حل أي حلول متعددة، وتطرح للنقاش ويتم دراستها و تقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة، وهنا يجب أن يعتمد متخذ القرار على :

أ- أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الابتكاري الخلاق.

ب- أن يكون هناك فريق متنوع الخلفية.

ج- جلسة الفكر الابتكاري وهي إنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة وإثارة حماسهم وحثهم على إيجاد الحلول.

4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

بعد أن يتضح لمتخذ القرار بدائل حل المشكلة، وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل للحلول البديلة ، ذلك أن ظهور المشكلة يتطلب من القائد أو متخذ القرار اتخاذ القرار الأفضل لحلها، وهي أصعب مرحلة من المراحل الفكرية، لان عملية المفاضلة بين البدائل ليست واضحة وسهلة.

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سابق، ص128.

5- اتخاذ القرار : وفيها يتم¹:

أ- اختيار الحل الملائم:

تعتبر عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، وهي من أهم الخطوات التي توليها القيادات غاية اهتمامها، فهذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة ، ووزن النتائج يتم على ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه ، وليس في ضوء نظرة قاصرة . فاختيار البديل الأفضل هي أصعب المراحل في عملية اتخاذ القرار، وأكثرها تعقيدا، وينبع هذا من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار، كما يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بالمعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل ، و الذي يضمن اقل خطر مع اكبر فائدة .

كما أن هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة و المفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأمثل من بينها ، وهذا وفق معايير موضوعية (كالاستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين).

ب- متابعة تنفيذ القرار:

من خلال المراحل الخمسة السابقة لعملية اتخاذ القرار ،حيث لا تنتهي العملية بمجرد اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل ،بل يتطلب تحليل هذه المرحلة بيان عدة خطوات ترتبط بمتابعة تنفيذ القرار وهي : صياغة وإعلان القرار أي إبلاغه على كافة الأشخاص و الإدارات و الأقسام بالمؤسسة التي ستتولى تنفيذه ،أو التي يمسه موضوع القرار لتتمكن من تكييفه أو صياغته، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار، وهو ما يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل تنفيذه و الأفراد الذين سيتولون التنفيذ ،ومسؤولية كل منهم وطرق ووسائل تنفيذ الحل ،مع تحديد الموارد البشرية و المعدات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات في تنفيذه ،ثم متابعة تنفيذ القرار و المقصود بها التحقق من أن تنفيذ القرارات يتم وفقا لمقررات الخطة المرسومة وفي حدود التعليمات و القواعد الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقادي تكرارها ،ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وهي تساعد متخذ القرار في

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سابق، ص130.

القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل ،أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على معرفة مواقع القصور و الخلل واقتراح سبل علاجها.

ثالثا- أنواع القرارات:

نظرا لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الإدارية،فهناك قرارات فردية وقرارات جماعية وهناك قرارات إستراتيجية و هناك قرارات مالية وقرارات خاصة بالعاملين وقرارات خاصة بالأهداف،حيث لم يكن هناك اتفاق على تصنيف واحد وموحد للقرارات إلا انه يمكن ذكر القرارات التالية¹ :

1- القرارات التكتيكية و الإستراتيجية : وترتبط القرارات بكافة القرارات التي تتعلق بالا موار أو الأعمال الروتينية في المنظمة(المؤسسة)،أو بالمواقف المتكررة وغير الهامة،أما القرارات الإستراتيجية فهي تتعلق بأهداف المنظمة أو المؤسسة ،خاصة تلك الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

2- القرارات الأساسية و الروتينية: القرارات الأساسية هي القرارات طويلة الأجل ،والتي تؤثر على كافة أعمال المنظمة (المؤسسة)،أما القرارات الروتينية فهي التي تحتاج إلى تفكير تحليلي ويتم اتخاذها يوميا.

3- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية: القرارات التنظيمية هي كافة القرارات المرتبطة بالسلطة المفوضة للوظيفة ،وتختلف أهميتها وفقا لموقعها في التنظيم ،أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها وتعكس شخصية صاحبها.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص168.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال العرض لوظيفتي التوجيه والرقابة، يمكن القول أن وظيفة التوجيه حلقة حساسة بالنسبة للقائد أو المدير أو الرئيس وهذا لعدة أوجه أولها الاتصال حيث يكون الرئيس (القيادة) وجها لوجه مع من يتعامل معهم، وهذا يتطلب حنكة وذكاء إضافة إلى عناصر أخرى تتمثل في التحفيز الذي يعتبر عنصرا مهما في التوجيه، أما الرقابة فهي آخر وظيفة ولها من الأهمية والضرورة ما تتوقف عليه العملية الإدارية، لهذا أردنا أن نبين العلاقة بينها وبين الوظائف الأخرى ثم خصائص الرقابة الفعالة وما يجب أن تتميز به الرقابة كالمرونة والقبول والجانب الإنساني بحيث يجب أن تحقق الرقابة هدفها وإلا ما الفائدة منها.

خاتمة:

من خلال بحثنا المتواضع لوظائف الإدارة الأربعة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ودورها في تحسرين الأداء الإداري ، والذي حاولنا معالجته بشكل مبسط ، نأمل أن نكون قد توصلنا إلى أهداف هذه الدراسة، كما نأمل أن نكون قد وفقنا في إظهار دور هذه الوظائف في العملية الإدارية، عن طريق شرح لكل وظيفة انطلاقا من المفهوم إلى الأهمية ثم المعوقات لكل وظيفة وأخيرا مقومات نجاح كل وظيفة متبعين نفس التسلسل والخطة المدرجة في كل فصل وفي كل مبحث، إلا تغييرات بسيطة يتطلبها كل مبحث.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها لهذه الوظائف كل واحدة على حدا، خلصنا إلى أن الإدارة هي كل متكامل و كل لا يتجزأ، ولا يمكن أن نتصور إدارة تعتمد على التخطيط دون أن تكون هناك رقابة، فالتخطيط شيء ضروري لكنه غير كاف إذا لم تكن معه الوظائف الأخرى، فالكثير يتصور أن الإدارة هي مجموعة من الموظفين والعمال يقومون بأعمال روتينية، والحقيقة أعمق من هذا فالإدارة هي نشاط يعتمد على عناصر وركائز، يؤدي تخلف إحداها إلى اختلال في العملية الإدارية، والآن أصبحت الإدارة شيء ضروري في حياة الفرد والمجتمع لا يمكن الاستغناء عليها فكل مواطن له ارتباط بالإدارة بشكل أو بآخر .

وقد قمنا بترتيب الوظائف حسب الأهمية فخصصنا الفصل الأول للتخطيط و التنظيم كون التخطيط هو بداية العملية الإدارية وأساسها الذي تقوم عليه ، فكان علينا أن نقد مفهومها لهذه الوظيفة مبينين أهمية التخطيط ومقوماته وخطواته وأساليبه والنظريات التي كل هذا من اجل أن نبين دور هذه الوظيفة ، ثم التنظيم الذي يأتي في المرتبة الثانية من السلسلة في العملية الإدارية منتهجين نفس الخطة ونفس الإسقاطات التي اتبعناها في وظيفة التخطيط ليكون هناك نوع من التنسيق في معالجة الموضوع.

أما الفصل الثاني فخصصناه للتوجيه والرقابة ، باعتبار أن التوجيه يكون في المرحلة الثالثة والتوجيه كما ذكرنا له أركان ذكرناها، وهي الاتصال و القيادة والتحفيز ثم ختمنا هذه السلسلة من الوظائف بالرقابة وهي المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية منبهين إلى نقطة وهي اتخاذ القرارات ولكون اتخاذ القرار يكون في كل مرحلة إلا أننا رأينا أن يكون مع وظيفة الرقابة لعدة اعتبارات

خاتمة

منها أن اتخاذ القرار يكون في نهاية كل مرحلة ولكنه يكون في الرقابة أكثر وكذلك أردنا أن يكون في آخر بحثنا .

وما يمكن الإشارة إليه في خاتمة بحثنا ،أن هذه الوظائف لم تكن بادية للعيان وأنها نظريا فقط ولكن مع مرور الوقت والزمن تظهر هذه الوظائف بشكل متتالي، سواء من خلال الفشل أي الجانب السلبي بحيث تفشل المنظومة التي تم اقتراحها والتخطيط لها أو نجاح المنظومة أو المؤسسة وهنا يكون الجانب الايجابي، وبالتالي نجاح المقترحات والخطة التي تم اعتمادها ومنه فان المقصود من هذا كله هو الارتقاء بالإدارة و تحسين الأداء الإداري للوصول إلى إدارة حديثة تحمل كل معاني الإدارة المتطورة كما يتمناها الموظف قبل المواطن.

من خلال موضوعنا يمكننا الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات نوردها فيما يلي:

- يجب إشراك الموظفين في بعض القرارات التي تمسهم ولا يكون ذلك حكرا على القيادة فقط ونحن نسير نحو الديمقراطية .
- جعل مكاتب في كل إدارة للتعرف على وظائف الإدارة عن طريق الكتب التي توفرها .
- جعل مكاتب خاصة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الإدارات ولا يكون هذا نظريا فقط .
- التسريع في الإجراءات الإدارية ،مما لا يدع مجالاً للتمذر .
- فتح قنوات الحوار والنقاش بين مختلف مستويات الإدارية.
- إنشاء لجان رقابية في كل مستوى من مستويات الإدارة .
- التخطيط يكون عن طريق كوادر بشرية متخصصة ولها تكوين في المجال.
- أن يكون هناك تعاون إنساني إلى جانب القوانين واللوائح.
- إنشاء مكاتب متخصصة في العلاقات العامة لتقريب الجمهور من الإدارة.
- توفير جو مناسب للعمل .
- المساواة والعدل في معاملة العمال لينمو لديهم الشعور بالثقة والانتماء.
- مراعاة المعايير العلمية عند اختيار الموظفين.
- الاستفادة من مختلف التطورات العلمية (التكنولوجية)في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة.
- فتح المجال أمام المبادرات الفردية لتطوير العمل الإداري.

قائمة المراجع والمصادر

أولا - باللغة العربية:

الكتب

- 01/انس عبد الباسط عباس ،إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، ،2011م.
- 02/جيمس .ار شيرمان ،ترجمة محمد طه علي ،التخطيط أول خطوات النجاح ، الطبعة الأولى ،دار المعرفة البشرية مؤسسة الريان ،لبنان،2010م.
- 03/زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،عمان، 2011م.
- 04/زيد منير عبوي ،أسامي محمد هشام حريز،مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن، 2006م.
- 05/طلق عوض الله السواد، عبد الوهاب سندي الدكتور طلال مسلط الشريف ،الإدارة العامة (المفاهيم ،الوظائف ،الأنشطة)،دار حافظ للنشر والتوزيع ،جدة،1428هـ.
- 06/كامل بربر،الإدارة عملية ونظام ، الطبعة الأولى،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996م.
- 07/محمد حسنين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة الثانية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، 2010م
- 08/مدحت محمد ابو النصر ،مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ، الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة ، 2009م.
- 09/نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ،الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى ،(وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر مملكة البحرين ، (د ت).
- 10/سعود بن محمد النمر ، هاني يوسف خاسفجي وآخرون ،الإدارة العامة والأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، الطبعة السابعة،مكتبة الشقري ،(د ت).
- 11/علي عباس ،أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2013م.

- 12/ عمر احمد همشري والدكتور رحي مصطفى عليان ،المرجع في علم المكتبات و المعلومات ، الطبعة العربية الإصدار الأول ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 1997م.
- 13/ عامر الكبيسي ،التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة (الفكر التنظيمي)، الطبعة الأولى ،دار الرضا للنشر ،سوريا ، 2004م.
- 14/ عبد العزيز النجار، الادارة الذكية -التخطيط-التنظيم-إدارة الأفراد-اتخاذ القرارات ،دار نشر الكتاب المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية، 2008م.
- 15/ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية-التطبيقات)، الطبعة الرابعة،دار حافظ للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية، 2003م.
- 16/ صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي ،الإدارة والإعمال ، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2008م.
- 17/ شعلان الشمري ،مفاهيم في الإدارة ،جدة، 2012م.

ثانيا- الرسائل الجامعية

- 01/ قاسم شاهين برسيم العمري ،أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ،جامعة البصرة ،العراق، 1430هـ-2009م.
- 02/ مدوري نور الدين ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ،رسالة ماجستير ،جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان ،2010-2011م.
- 03/ سميرة صالح ،أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر ،بسكرة، 2007-2008م.
- 04/ فاطمة طاهري ،تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري)رسالة ماجستير ،جامعة منتوري ،قسنطينة، 2006-2007م.
- 05/ خلاصي مراد ،اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل (دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري)،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري،قسنطينة، 2006-2007م.

عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، السنة الجامعية 2008-2009.

ثالثا - المقالات

- 01/ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال تخصص إدارة مكتبية، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، بط، 1429هـ.
- 02/ هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة ، ملتقى البحث العلمي ، مكتبة هاني الالكترونية،
- .WWW.RSCRS.COM

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
01	مقدمة:.....
04	الفصل الأول : التخطيط والتنظيم.....
05	مقدمة الفصل الأول:.....
06	المبحث الأول :التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة
06	المطلب الأول:مفهوم التخطيط.....
06	الفرع الأول:تعريف التخطيط.....
07	الفرع الثاني: الحاجة الى التخطيط.....
08	الفرع الثالث: فوائد التخطيط.....
08	المطلب الثاني:خطوات التخطيط.....
11	المطلب الثالث:أنواع التخطيط.....
15	المطلب الرابع:أهمية التخطيط.....
17	المبحث الثاني: التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة.....
17	المطلب الأول:مفهوم التنظيم وأهميته.....
18	الفرع الأول:تعريف التنظيم.....

18	الفرع الثاني: أهمية التنظيم.....
19	الفرع الثالث: أهداف التنظيم.....
19	الفرع الرابع: مبادئ التنظيم.....
21	الفرع الخامس: خصائص التنظيم الجيد.....
21	المطلب الثاني: أنواع التنظيم.....
22	الفرع الأول: التنظيم الرسمي.....
23	الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي.....
23	الفرع الثالث: العلاقة بين التنظيمين.....
25	المطلب الثالث: نظريات التنظيم.....
28	خلاصة الفصل الأول.....
29	الفصل الثاني: التوجيه والرقابة.....
30	مقدمة الفصل الثاني.....
31	المبحث الأول: التوجيه كوظيفة من وظائف الإدارة.....
31	المطلب الأول: مفهوم التوجيه.....
33	المطلب الثاني: أركان التوجيه.....
33	الفرع الأول: الاتصال.....

38	الفرع الثاني: القيادة.....
47	الفرع الثالث: التحفيز (الحوافز).....
52	المبحث الثاني: الرقابة كوظيفة من وظائف الادارة
52	المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأنواعها.....
52	الفرع الأول: تعريف الرقابة.....
53	الفرع الثاني: خطوات العملية الرقابية.....
56	الفرع الثالث: أساليب الرقابة.....
57	الفرع الرابع: تصنيف أنواع الرقابة.....
61	المطلب الثاني: علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه).
64	المطلب الثالث: خصائص النظام الرقابي الفعال.....
65	المطلب الرابع: اتخاذ القرارات.....
70	خلاصة الفصل الثاني.....
71	الخاتمة.....
73	قائمة المراجع والمصادر.....
76	الفهرس