

## وظائف المدير

## الوظائف الإدارية

### تمهيد:

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف التي يؤديها المدير من أجل توحيد جهود العاملين و تنسيق الموارد الأخرى ، بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير، إذ قسمها "فايول" إلى خمس وظائف و هي: التنبؤ أو التخطيط و التنظيم و القيادة أو إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

بينما حددها (Culick) بثمان وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و القيادة، التنسيق، الرقابة، كتابة التقارير، إعداد الموازنات. إن المتبع لتصنيفات الوظائف الإدارية، يجد أن معظم الكتابات كانت تركز على خمس وظائف هي ( التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة أو التوجيه و الرقابة). لكن بسبب تطور العمل الإداري و تزايد الاهتمام بالموارد البشرية لكونه المورد الأكثر أهمية في المنظمة، فقد أجهت العديد من الآراء إلى اعتبار التوظيف من المهام الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية. لذلك هناك اتفاقا واسعا على تصنيف الوظائف الإدارية إلى أربعة وظائف فقط هي: التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة).

### أولا: التخطيط و صياغة الأهداف:

إن من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ و ماذا تريد أن تحقق؟ و كيف تصل إلى ما تريد؟. إن هذه الأسئلة هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال. و يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تركز عليها كافة المهام الإدارية الأخرى من تنظيم و قيادة و رقابة لغرض تحقيق الأهداف، لذلك اعتبرت الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة.

## 1) مفهوم التخطيط و أهميته:

إن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط و التي تعني عملية وضع أهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة حجم المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام. إن نتائج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة و خطط فرعية أخرى. و قد وردت عدّة تعاريف للتخطيط تنص على أنه:

– الوظيفة الرئيسية في الإدارة، التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة و من ثم تحديد

طرق إنجاز تلك الأهداف.

– عملية تحديد أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و الطرق و العمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

إذن نلاحظ أن التخطيط يتركز على عنصرين أساسيين هما ( تحديد الأهداف للفترة المقبلة و الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك). و لقد لخص (Koontz & O'Donnell) هذه الفكرة حين تصورا أن التخطيط يتقرر

في ضوء الإجابة عن مجموعة تساؤلات مهمة: ماذا نفعل؟ كيف نفعل ذلك؟ أين و متى نفعل ذلك؟ من

يفعل ذلك؟ و عند تعريف التخطيط لا بد من التفريق بين مفهوم التخطيط و مفهوم الخطة:

**التخطيط:** يعني " المراحل الفكرية و الذهنية الخاصة بالنشاط و التي تبدأ بالتفكير في الهدف و كيفية تحقيقه

و الموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه".

**الخطة:** هي "تفصيل للمراحل الواجب القيام بها و تحديد للاختصاصات و المهام و توقيت إتمام كل مرحلة

من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود".

## 2) أنواع الخطط:

يتعامل المدراء مع أنواع عديدة من الخطط و ذلك بسبب طبيعة العمل و التحديات التي تواجه المنظمة و

تختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف. يمكن تصنيف أنواع التخطيط بحسب معايير معينة

كما يلي:

1.2) التخطيط بحسب مجال النشاط: استنادا لهذا المعيار يقسم التخطيط إلى الأنواع الآتية:

– التخطيط الإستراتيجي:

يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، و يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة العهد التي تتبناها الإدارات لتحقيق أهدافها و ضمان استمرارها عبر الزمن، و زيادة قدرتها التنافسية و خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية. و المقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو مراجعة ظروف السوق و حاجات المستهلك و الميزة التنافسية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية.

### كـ التخطيط التكتيكي:

و هي ترجمة للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى، و يشتمل على تخطيط جميع نشاط المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية و بشرية... و غيرها.

### كـ التخطيط التشغيلي:

يتولى إعداد هذا النوع من التخطيط رؤساء أقسام الإدارة الدنيا و تكون عبارة عن خطط تفصيلية يتم ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة و خطط محددة و أهداف قابلة للقياس على المدى القصير.

## 2.2) حسب المدى الزمني:

إن الخطة يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى و تغطي ثلاث سنوات أو أكثر و تحمل التوجهات العامة و تقابل الخطة الإستراتيجية للمنظمة. و عادة ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من التخطيط، باعتبار أنه يتعلق بالوضعية الشاملة للمنظمة و طبيعة المنافسة و صورة المنظمة المستقبلية. و هناك أيضا خطة متوسطة المدى و هذه تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاثة سنوات و عادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطة، و عادة ما تركز الخطة المتوسطة الأمد على أنشطة المنظمة لتحسين الإنتاجية. أما النوع الثالث فهو الخطة قصيرة المدى و تغطي فترة زمنية أمدها سنة أو أقل و تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير.

### ثانيا: اتخاذ القرار:

#### 1) مفهوم القرار:

يتخذ المدراء و الأفراد العاديون في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في خطورتها و أهميتها و مداها الزمني. و يمكن تعريف القرار على أنه: " اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر في سبيل حل مشكلة

أو تحقيق هدف معين". و بهذا يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة أركان للقرار و لا يمكن أن يكون كذلك إذا غاب أي منها:

**كوجود البدائل:** فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك و لا قرار هنا.

**كحرية الاختيار:** إن وجود البدائل لوحدها لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها و إذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين و أيضا لا يكون هناك قرار.

**كوجود الهدف:** إن لكل قرار هدف نسعى لتحقيقه و إن عدم وجود الهدف يجعل القرارات بدون جدوى.

## 2) تعريف اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو العملية التي تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل. إن الاختيار يمثل من ناحية العنصر الحاسم في أي عملية اتخاذ للقرار و من ناحية أخرى يتم في ضوء عدد من المعايير بعضها كمي و الأخر كيفي، فإذا لم توجد البدائل فلن يكون هناك حاجة لاتخاذ القرار و هذا لعدم وجود الاختيار.

## 3) خطوات عملية اتخاذ القرار:

هناك اختلاف كبير بين علماء الإدارة حول تحديد مراحل اتخاذ القرار، لكنهم أجمعوا على وجود مراحل في عملية اتخاذ القرار لا بد المرور عليها قبل أن يصدر القرار التي يمكن إجمالها كالتالي:

### كتحديد المشكلة أو الهدف:

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر إنما لعلاج مشكلة معينة أو تحديد هدف معين أو لتصحيح وضع من الأوضاع، فعلى كل مدير تحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة، و عليه أيضا ترتيب هذه المشاكل أو الأهداف حسب الأولويات مع مراعاة العنصر الزمني في تحديد المشكلة أو الهدف.

### كتحديد الحلول البديلة:

تحتاج هذه المرحلة إلى البحث عن الحلول الممكنة تطبيقها على المشكلة القائمة حيث أنه كلما زادت أهمية المشكلة، كلما تطلبت دراسات جادة و بحوث عميقة للوصول إلى البدائل الممكنة، و في هذا السياق يراعى استبعاد عدّة بدائل: كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل أو المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة.

#### كـ تقييم هذه البدائل:

أي تحديد مزايا و مساوئ كل منها و مدى إمكانية المساهمة في حل المشكلة. و لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات أثناء عملية تقييم البدائل منها:

- مدى قدرة كل حلّ على إنهاء المشكلة.
- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل.
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حلّ المشكلة.
- الإمكانيات البشرية و الفنية التي يتطلبها البديل و مدى توفرها.
- الآثار و ردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل.
- مدى استجابة العاملين للبديل في المنظمة.

#### كـ اختيار أفضل بديل:

و هي مرحلة اتخاذ القرار بالفعل، كما يحدد أسلوب تنفيذه حيث تعتبر هذه المرحلة أدقّ المراحل جميعاً، لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف و الوصول إلى المحطة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة. و هذا الأمر يتطلب قدر كبير من الكفاءة و الحنكة لتحقيق الاختيار السليم.

#### كـ تنفيذ القرار و الرقابة:

عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار بديل واحد من بين بدائل مختلفة بل يتطلب تنفيذه بمساهمة عدّة أشخاص و متابعتة للتأكد من سلامة التنفيذ و صحة القرار. إن المدير لا ينفذ هذا القرار شخصياً بل ينقل للآخرين التعليمات اللازمة لتنفيذه، و في هذا الصدد يعدّ نظام الاتصالات العنصر الأساسي و الحيوي في هذه المرحلة لنقل محتوى القرار إلى الأفراد القائمين بالتنفيذ.

#### 4) تصنيف القرارات (Igor Ansof):

☞ **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ على مستوى الإدارة العليا، ذات المدى الطويل و هي القرارات التي تحدد العلاقات بين المؤسسة و الوسط البيئي.

☞ **القرارات الإدارية:** هي القرارات المتخذة على مستوى الإدارة الوسطى، ذات مدّة متوسطة، هذه القرارات مهمة في المنظمة من أجل إدارة مختلف الموارد التي تنظم نشاطها للحصول على أفضل النتائج الممكنة.

☞ **القرارات العملية:** تتخذ مثل هذه القرارات من طرف مسيري العمليات على مستوى القاعدة، حيث تعتبر قرارات شبه يومية و متكررة ذات المدى القصير هدفها تحويل للموارد بأكثر فعالية.

### ثالثا: التنظيم:

إن الوظيفة الثانية من وظائف المدير هي التنظيم و أهميتها لا تقل عن التخطيط و القيادة و الرقابة. إن التنظيم وظيفة إدارية يمارسها المدير في أية منظمة بهدف تحديد النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف و هي تتضمن تنسيقا لجهود الأفراد و الأقسام في داخل المنظمة و توحيدا للموارد الأخرى ( المالية، المادية و المعلوماتية) بالشكل الذي يضمن الوصول إلى ما تمّ التخطيط له مسبقا. و تبرز أهمية وظيفة التنظيم بما يأتي:

- توحيد و تنسيق جهود الإدارات و الأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد أولية العمل وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين و التعليمات النافذة.
- توزيع و تخصيص موارد المنظمة وفق أهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات و الصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات و المهمات المطلوب أدائها.

### 1.3 مفهوم التنظيم:

لقد عرّفه (Schermmerhorn) بكونه " العملية التي تتضمن تحديد المهمات و تخصيص الموارد و تهيئة النشاطات المترابطة للأفراد و الجماعات لتنفيذ الخطط". و يضيف أن المدير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال أو النشاطات و تعيين الأفراد و إسنادهم بالتكنولوجيا و الموارد.

### 2.3 مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تتحدد في إطاره المهام و العلاقات بين الوحدات و روابط الاتصال بين أجزائه، و لكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيما للعمل إلى مهام رئيسية و فرعية يصبح أمرا ضروريا و كذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء و المجموعات و الأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. و الهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو التمثيل البياني لمختلف المهام. و يختلف من منظمة إلى أخرى وهذا لاختلاف في الأهداف والأنشطة والحجم.

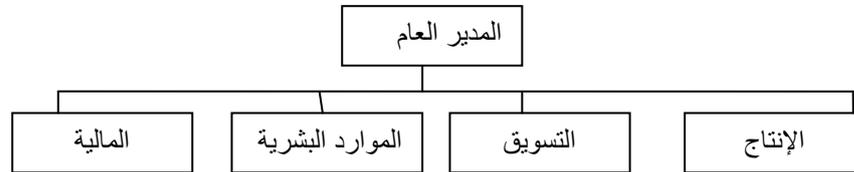
يوضح الهيكل أو البنية كيفية توزيع المهام و ممارسة سلطة و تحديد العلاقات بين مختلف المسؤولين (التنسيق). إن التنظيم في المنظمة قائم على أساس تحليليين:

### التحليل الأفقي:

ويخص تقسيم العمل أو المهام. و نجد على العموم ثلاثة أنواع.

### النوع الأول: تقسيم العمل على أساس الوظيفة:

يعتبر هذا النوع من التقسيم النموذج السائد في أغلبية المنظمات، فالمبدأ الأساسي في هذا التقسيم يعتمد أو يستند في تكوين الوحدات على أساس الوظائف الكبرى للمنظمة. من مزايا هذا التقسيم أنه يساعد على تطوير المهارات المتخصصة، ويزيد من الإنتاجية بسبب تراكم الخبرة لدى العمال. يوفر رضا الكثير من المدراء بسبب وجود الاستقرار في الوحدات. من بين العيوب تقلل من فكرة المنظور الجماعي بحيث كل فرد ينغلق في حدود مصلحته و لا يهتم بالمحيط الخارجي.



### النوع الثاني: البنية التقسيمية:

يكون تقسيم المهام على أساس المنتج وعلى أساس الأسواق أو التوزيع الجغرافي.

### على أساس المنتج:

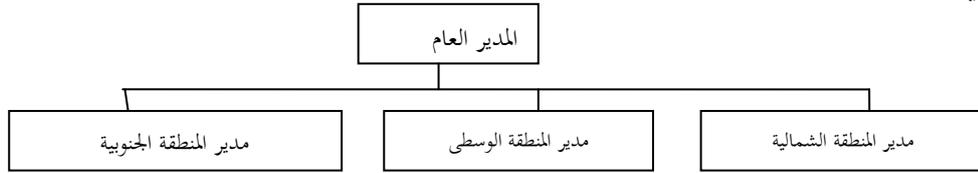
يتم تقسيم العمل وفق هذه الطريقة على أساس أنواع المنتجات التي يتم تصنيعها داخل المنظمة، هذا التنظيم شائع الاستخدام في المنظمات الكبرى التي تتعامل مع منتجات متعددة.



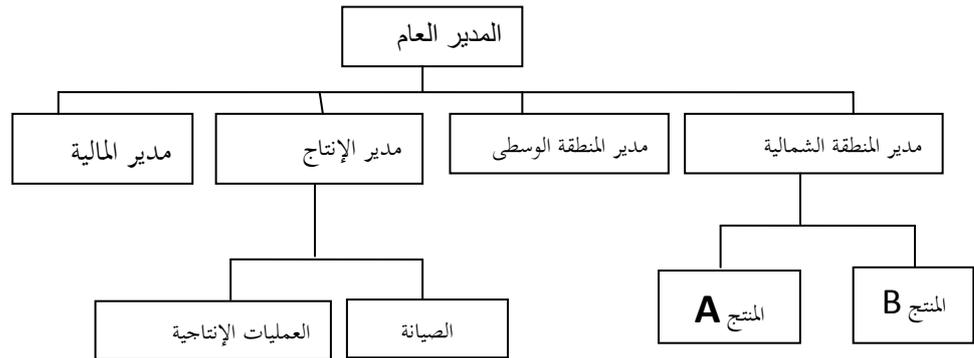
من مزايا هذا التقسيم تسمح ببروز إطارات ذات كفاءات عالية، ونستطيع تعيين المديرين في المستقبل، ويمكن بذلك حل مشكل الاستخلاف بسهولة. من السلبيات لا يمكن استغلال بطريقة جيدة اقتصاديات السلم نظرا لتفرقة الوحدات والمختصين.

### على أساس التوزيع الجغرافي أو الأسواق:

عندما تكون وحدات المؤسسة موزعة في عدة مناطق جغرافية، فالتقسيم المهام يكون خاضعا للمعيار الجغرافي.



### النوع الثالث: المختلط



### التحليل العمودي

ويخص ممارسة السلطة، يعتمد التحليل العمودي مكمل للتحليل الأفقي، يتضح من خلاله تدرج السلطات في بنية المؤسسة. نفهم كذلك من التدرج أنه يوجد سلسلة من الرؤساء حيث يتم التدرج من السلطة العليا الى العون في أدني السلم.

### 3.3 السلطة و المسؤولية:

إن السلطة هي مصدر حياة أي منظمة و قلبها النابض، فبدون سلطة لن تكون هناك علاقات و لن يتم إنجاز أي عمل و بالتالي لن تتحقق أهداف المنظمة. و قبل التطرق إلى مفهوم السلطة لا بد من الإشارة إلى ربط السلطة بالمسؤولية بحيث ترتبط السلطة بالمسؤولية ارتباطا وثيقا أكثر من ذلك يمكن الجزم بأن المسؤولية وليدة السلطة نفسها.

#### تعريف السلطة:

يمكن تعريف السلطة على أنها الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته و الذي تمكنه من اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التعليمات الواجب إتباعها من قبل المرؤوسين.

و تتسم السلطة بثلاثة خصائص هي:

- أن السلطة تكون ملازمة للموقع الوظيفي و ليس للأفراد في حدّ ذاتهم، أي أن المدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله.
- إن المرؤوسين يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء يكتسبون هذا الحق بقوة القانون و الإطار الرسمي. لكن قد يرفض المرؤوسين هذه السلطة بسبب كون أن هذه الأوامر الصادرة إليهم هي خارج منطقة القبول ففي هذه الحالة تختفي سلطة المدراء.
- تتدفق السلطة رأسيا و باتجاه المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، إن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا. و لكي يكون المدير أكثر فاعلية و تأثيرا في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك المرؤوسين من خلال السلوك الحسن و التمتع بالخبرة و القدوة و العلاقات الحميمة كلها جوانب تعزز قوة المدير ضمن الخصائص القيادية.

#### تعريف المسؤولية:

هي "التزام الفرد بتنفيذ الواجبات و الأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى"، أو هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام و أنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت إليه، أو هي الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضواً في التنظيم. و ينبغي على المنظمة أن تحاول جعل المسؤولية مساوية أو مكافئة للسلطة، فعندما تكون لدى المدير مسؤولية كبيرة لتأدية المهام مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة و يضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين، أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح متسلطاً أو عابثاً بنتائج الأداء و أطر العمل الموضوعية.

### تفويض السلطة:

هي عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، أو هي عبارة عن عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين. إن تفويض السلطة هو من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فعالية المدير لأنه بهذا يتخلص من بعض الأعمال التي قد تكون روتينية و يتفرغ بالتالي لوظيفته الأساسية، مع العلم بأن تفويض السلطة أو منح صلاحيات محدودة لبعض مرؤوسيه لا يعني إعفاء المدير من المسؤولية، فيبقى مسؤولاً عن النتائج في الجزء الذي تم فيه التفويض ذلك لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها.

### المركزية و اللامركزية:

من المفاهيم الهامة المرتبطة بموضوع تفويض السلطة مسألة المركزية و اللامركزية، حيث يجب الإشارة أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة فالمسألة هي نسبية تعبر عن درجة تفويض السلطة.

**المركزية:** تعني حصر حق اتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

**اللامركزية:** هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأدنى.

### نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد و يخضعون لسلطته، أو بمعنى آخر يرتبط مفهوم نطاق الإشراف باستخدام السلطة من حيث أن يحدد العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم بكفاءة.

## أنواع السلطة:

هناك ثلاثة أنواع من السلطة منها: السلطة التنفيذية أو المباشرة و السلطة الاستشارية و السلطة الوظيفية.

### السلطة التنفيذية(المباشرة):

يتمتع المدراء في كافة المستويات الإدارية، و الذين يتحملون مسؤوليات مباشرة في إنتاج و تسويق السلع و الخدمات بسلطات تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل، و تشمل الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين و لا يجوز رفضها. فمثلا يمتلك رئيس الجامعة و عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و كل من له علاقة مباشرة بتقديم خدمة التعليم في الجامعة سلطة تنفيذية مباشرة، كذلك يمتلك الأطباء و المرضى و مسؤولي مختبرات التحليل و الأشعة و الفحص الطبي و كل من له علاقة مباشرة بتقديم الخدمة الصحية سلطة تنفيذية مباشرة.

### السلطة الاستشارية:

إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم النصح و الاستشارة و الدعم للمدراء التنفيذيين المباشرين بهدف زيادة فاعلية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية المباشرة، و يجب الإشارة أنها ليس لها صفة الإلزام. و عموما إن حجم المنظمة هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى السلطة الاستشارية، فكلما كبر حجم المنظمة كلما احتاجت إلى سلطات استشارية.

### السلطة الوظيفية:

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم رئيسا عليها و لكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها، أي بمعنى أن هذا الحق في إعطاء الأوامر حصل عليه بحكم امتلاكه خبرة تخصصية في مجال وظيفي معين. مثلا إعطاء مدير التمويل أوامر حق حصوله على تقارير أسبوعية عن التكاليف من مدير الإنتاج، بما في ذلك تحديد شكل التقارير و نوعية المعلومات التي تتضمنها.

## رابعاً: القيادة

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الأخرى التي يقوم بها المدير، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم و حفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم و في توحيد جهود العاملين حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة و اقتناع و رضا. إن القيادة هي فن التوجيه و التنسيق و تشجيع الأفراد و الجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة. من هنا فإنه يجب أن يكون جميع المديرين قادة و ليس من الضروري أن يكون كل القادة مديريين، حيث تتطلب وظيفة المدير عدم اعتماده فقط على الرئاسة التي تتيحها السلطة الممنوحة له على مرؤوسيه بحكم مركزه الرسمي مما يجعلهم يطيعون أوامره و تعليماته راضين أو مكهين. و إنما أن يتحلى أيضا بصفات القائد و مهاراته في التوجيه حتى يستطيع استمالة العاملين و تحفيزهم و تحقيق التوافق بين رغباتهم و احتياجاتهم و إمكانيات المنظمة و احتياجاتها، مما يجعلهم ينجزون أعمالهم مختارين بعيدا عن أسلوب الأمر و النهي.

## تعريف القيادة

تعددت المحاولات لوضع تعريف محدد للقيادة، فكما تدل التسمية فالقائد هو الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس. و يمكن القول أن القيادة " هي القدرة على التأثير على الآخرين و توجيههم للعمل بحماس و ثقة نحو تحقيق هدف معين ". كما يمكن تعريف القيادة على أنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف ". و هنا لابد من التطرق إلى أمور ذات أهمية بالنسبة للعملية القيادية و هي:

- أن هناك فرق بين مفهوم القيادة و الرئاسة، فالرئاسة يستمدها الشخص من مركزه القانوني و الوظيفي، كحق إصدار الأوامر و التعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لتلك الأوامر خوفا من العقوبات. أما مفهوم القيادة فيقصد به **قدرة تأثير شخص** ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، و ذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف المنظمة و كونه أيضا معبرا عن آمالهم و طموحاتهم. فالقائد الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه و تحقيق التجانس بينه و إقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم و تحقيقا لأهدافهم.

- لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح و لكن القائد الناجح ليس دائما مديرا ناجحا.

### السمات العامة للقائد الإداري (صفات القائد الناجح):

لقد أجمع علماء و مفكري الإدارة أن هناك بعض السمات الشخصية و الخصائص العامة التي يجب توافرها في القائد الإداري الناجح، و من أهم هذه السمات و الخصائص ما يلي:

- الصحة و النشاط و الحيوية. \* القدرة على التحليل و التقييم.
- القدرة على تحمل المسؤولية. \* الاهتمام
- الدافعية للإيجاز. \* الحساسية الاجتماعية
- الطموح \* القوة و الحزم
- تفتح الذهن \* القدرة على الحكم على الناس
- المثابرة \* المعرفة الفنية
- المبادرة \* القدرة على التعاون و الاتصال
- الشجاعة \* القدرة على صنع القرارات
- القدرة على التنظيم \* الاجتهاد

### خامسا: المراقبة

تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية للمديرين، و تهدف الرقابة إلى التأكد من أن أهداف المنظمة تحققت و أنجزت كما هو مخطط لها و هي روح العملية الإدارية. فهي عملية مستمرة و تعدّ محورا رئيسيا للمقارنة بين نتائج الأداء الفعلي و ما ينبغي تحقيقه (أي الأهداف المخططة) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، و هي تقيس باستمرار مقدار التقدم و التطور في الأداء.

### مفهوم الرقابة:

لقد أورد الباحثون الكثير من التعارف التي تهدف إلى تحديد مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية، منها:

- "العملية التي يتم من خلالها مراقبة أو متابعة نشاطات المنظمة، لضمان إنجازها وفقا لما خطط له مسبقا و تصحيح أي انحرافات فيها".

- "عملية التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة".

- عملية قياس الأداء و اتخاذ الإجراءات المطلوبة للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة".

و يستنج من التعارف السابقة أن الرقابة كوظيفة إدارية تهدف إلى قياس نتائج الأداء للأعمال التي يقوم بها الأفراد أو لمجمل النشاطات في المنظمة، لغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها.

### أنواع الرقابة:

هناك عدّة تصنيفات للرقابة حسب معايير مختلفة مثل معيار الهدف و معيار الزمن و معيار الطبيعة و معيار المصدر و معيار المجال و فيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار.

من حيث الهدف تقسم إلى:

رقابة وقائية(المتابعة): وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية، و تتم قبل التنفيذ بمراجعة الخطط و المعايير و الأهداف اللازم تنفيذها. و كذلك يتم ممارستها أثناء التنفيذ بمتابعة التطبيق العملي لتنفيذ الخطط.

الرقابة العلاجية(تقييم النتائج): و هو ما يعرف بالرقابة السلبية لأنها من شأنها الانتظار لحين وقوع الخطأ، ثم تبدأ عملية المعالجة المتأخرة لما حصل من أخطاء و انحرافات بعد تقييم الأداء و تنفيذ الانحرافات.

من حيث الزمن و تقسم إلى:

الرقابة المؤقتة: و تسمى بالرقابة المفاجئة و تستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة تنتهي بعدها.

الرقابة الدورية: و هي الرقابة التي يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة مثل كل شهر، كل ستة أشهر. و الهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي.

الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، حيث أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع ما دام العمل مستمر.

من حيث الطبيعة و تنقسم إلى:

**الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث يقوم الرئيس بملاحظة و مراقبة العاملين أثناء تأديتهم أعمالهم و ذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال و تدوين الأخطاء و الانحرافات التي يرتكبونها.

**الرقابة الغير مباشرة:** يتم ممارسة الرقابة الغير مباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل و العاملين. و لكي تكون هذه الرقابة فعالة تحتاج إلى عنصري الدقة و السرعة.  
من حيث المصدر و تنقسم إلى:

**الرقابة الداخلية:** و تتمثل في الرقابة على جميع نواحي التنفيذ من خلال المدير المسؤول داخل كل قسم باعتباره أكثر صلة بمؤوسيه، و تقييم خططه بشكل أكثر دقة.

**الرقابة الخارجية:** و هي عمليات الرقابة التي تمارسها جهات و أجهزة خارجية غير تابعة.  
من حيث المعيار أو المجال:

**الرقابة المالية:** هي عملية متابعة للخطط المالية التي تم تحديدها و التأكد من مدى تحققها و التعرف على الصعوبات و محاولة تجاوزها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

**الرقابة على الإنتاج:** تتضمن الرقابة على الإنتاج مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة بالكمية المطلوبة و الوقت المناسب و المواصفات الجيدة و المطلوبة.

**الرقابة على التسويق:** تشمل تحديد حجم المبيعات مقارنة بم تمّ تخطيطه و أيضا مقارنة حجم المبيعات لفترات مختلفة. كما تعني الرقابة على التسويق مراقبة نشاطات الإعلان و الترويج للسلع و معرفة ما حققه الإعلان من نتائج.

**الرقابة على الأفراد:** الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد و قياس و تقدير كفاءة العاملين و معرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم و مستوى التعاون في تحقيق العمل و الأهداف.



## الناجحون و الفاشلون



- |  |   |
|--|---|
| ● الفاشل يفكر في المشكلة .                     | ● الناجح يفكر في الحل .                 |
| ● الفاشل لا تنضب أعذاره .                      | ● الناجح لا تنضب أفكاره .               |
| ● الفاشل يتوقع المساعدة من الآخرين .           | ● الناجح يساعد الآخرين .                |
| ● الفاشل يرى المشكلة في كل حل                  | ● الناجح يرى حلاً في كل مشكلة .         |
| ● الفاشل يقول : الحل ممكن ، لكنه صعب .         | ● الناجح يقول : الحل صعب ، لكنه ممكن .  |
| ● الفاشل لا يرى في الإنجاز أكثر من وعد يعطيه . | ● الناجح يعتبر الإنجازات التراما بلبه . |
| ● الفاشل لديه أوهام وأضغاث أحلام يبددها .      | ● الناجح لديه أحلام يحققها .            |

## قائمة المراجع

- 1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الأول (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الثاني (وظائف المسير و تقنيات التسيير) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 3) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، دار المكتب الجامعي الإسكندرية. 2003
- 4) بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع الأردن، 2000
- 5) خيرى مصطفى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر و التوزيع الأردن، 2007
- 6) صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2007
- 7) عبد السلام أبو القحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، دار المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. 2005
- 8) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت ، 1986
- 9) عادل محسن و علي شريف و محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر. 1995
- 10) عبد الغفور يونس، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، 1988.
- 11) ضرار العتيبي و نضال الحواري و إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
- 12) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
- 13) خليل محمد حسن الشمال و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبعة، 2000.
- 14) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
- 15) نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007.