

# الوظائف الإدارية

سنة ثانية ليسانس



الأستاذة فاطمة قوال

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | وحدة                                                                              |
| 7  | مقدمة                                                                             |
| 9  | I-وظيفة التخطيط                                                                   |
| 9  | أ. أولاً: مفهوم التخطيط.....                                                      |
| 10 | 1. أنواع التخطيط:.....                                                            |
| 12 | ب. وظيفة التنظيم.....                                                             |
| 12 | 1. أولاً: مفهوم التنظيم وأهميته.....                                              |
| 18 | 2. وظيفة الرقابة.....                                                             |
| 23 | II-تمارين :كيف يمكن لتنسيق الهيكل الرأسي والأفقي أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة؟ |

## وحدة

بنهاية المحاضرة، سيكون المتعلم قادرًا على:  
تحديد الوظائف الإدارية الأساسية. شرح دور كل وظيفة في تحقيق أهداف المنظمة.

## مقدمة

تحقق الإدارة أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة

التي تعمل من أجل الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها.

# أولاً: مفهوم التخطيط

9

أولاً: مفهوم التخطيط

12

وظيفة التنظيم

استأثر التخطيط باهتمام المفكرين ورجال الأعمال لأهميته الحيوية في نجاح المنظمات الإدارية وأصبح يفهم على أنه عملية واعية لتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة على النحو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المقررة

## أ. أولاً: مفهوم التخطيط

### أ/ تعريف التخطيط:

لقد تعددت تعريفات التخطيط وعليه سوف نقتصر على ذكر أهمها وهي كالآتي:  
عرف " هنري فايول " التخطيط بالآتي:  
التخطيط يمثل الواقع ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.  
ويعرف " عمر همشري " التخطيط:  
بأنه تدبير مسبق لعمل مستقبلي، بوضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب، لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الظروف الحالية، والتي يمكن أن تكون مستقبلاً بأفضل صورة ممكنة.  
أما مصطفى عليان فيقول:  
التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:  
1- التنبؤ بالمستقبل باعتماد خطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تخطيطها في المستقبل، بناء على معلومات دقيقة وشاملة وموضوعية، مع احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبته واحتمالية الوقوع فيه.  
2- الاستعداد للمستقبل ويعتمد على توفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانيات البشرية والمادية والأجهزة وغيرها، والتي تواجه الظروف المستقبلية وتحافظ على الاستمرارية في الخطة حتى تحقيق الأهداف.  
وفي الأخير يمكن القول على الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعي على تعريف مفهوم التخطيط، إلا أن التعريفات كلها اتفقت على أن التخطيط هو نشاط إنساني أساسي، وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي ووسيلة لحل المشكلات.

### ب/ خصائص التخطيط:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم خصائص التخطيط في النقاط التالية:  
1- يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة حيث أنه الأساس الذي يبنى عليه باقي الوظائف الإدارية الأخرى (تنظيم، توجيه، رقابة) والتي تعتبر وظائف متداخلة وتعتمد أساساً على نتائج التخطيط.  
2- يبدأ التخطيط بالتنبؤ ويعتمد عليه، فالتنبؤ من الدعائم الأساسية لعملية التخطيط إلا أن التنبؤ في حد

- ذاته لا يعتبر تخطيطاً فالتخطيط أشمل وأعم من التنبؤ.
- 3- يهدف التخطيط إلى تحديد الأهداف وهي الغايات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، كما يجب أن تتوفر الأهداف على مجموعة من الشروط منها:
- أ/ أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ والتحقق ويمكن الوصول إليها بقدرات المنفذين ولا تكون خيالية غير قابلة للتنفيذ.
- ب/ أن تكون محددة قابلة للقياس حتى يمكن معرفة ما تم تحقيقه وما لم يتم بدقة.
- ج/ أن تكون متناسقة مع بعضها غير متعارضة بحيث يساهم تحقيق كل هدف فرص منها في تحقيق الهدف الرئيسي العام.
- د/ أن تكون الأهداف مرنة يمكن تعديلها بتغير الظروف المحيطة.
- 4- يتضمن التخطيط فقط تحديد الأهداف ولكن رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المنفذين عند تنفيذهم للأعمال، كما يجب أن تتوافر في السياسات مجموعة من الشروط منها:
- أ/ يجب أن تهدف السياسة لما وضعت له أصلاً وهو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ب/ يجب أن تكون السياسة واضحة ومكتوبة حتى يمكن العودة إليها.
- ج/ يجب أن تكون السياسة مرنة حتى تتجاوب مع التغيرات البيئية التي تحدث.
- 5- إقرار الإجراءات: يجب أن يتضمن التخطيط تحديد الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي توضح السياسات حتى يمكن للمرؤوسين فهمها ومن تطبيقها لتنفيذ الأعمال.
- 6- يتضمن التخطيط وضع برنامجاً زمنياً لتحقيق الأهداف حتى يمكن تحديد الكفاءة الزمنية للتحقيق.
- 7- يتضمن التخطيط تحديد واضح وتحقيق كما ونوعاً لمستلزمات تحقيق أهداف الخطة من عناصر مادية وعناصر بشرية والتي بدونها لا يمكن تحقيق أهداف المنشأة.
- ثانياً: أهمية التخطيط ومبادئه:
- أ. أهمية التخطيط:
- تكمُن أهمية التخطيط للأسباب التالية:
- يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لإنجازها.
  - التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهوداتهم مباشرة نحو الهدف.
  - يسمح التخطيط التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الاستعداد لها فهو أداة في يد المنظمة لمواجهة المستقبل.
  - يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة وذلك بمقارنة ما تم التخطيط له ثم إنجازه فعلاً.
- ب. مبادئ التخطيط:
- يعتمد نجاح العملية التخطيطية على توفر مجموعة من العوامل التي منها مقدار اعتماد الخطة الموضوعة للمبادئ الأساسية للتخطيط، فالخطط وإن تباينت في الأهداف والطبيعة والمدة، إلا أنها تشترك جميعاً بنفس المبادئ، التي هي:
- 1- وضوح الأهداف: يقوم المبدأ الأول في التخطيط على وجود أهداف واضحة للخطة، وجزء من هذا الوضوح أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
  - 2- وحدة الخطة: بما أن المنظمة هي كيان واحد فإن الخطة التي توضع لها هي خطة واحدة لكامل المنظمة وتقسيماتها وشعبها.
  - 3- الواقعية والدقة والوضوح: حتى تصبح الخطة فعالة يجب أن تربط بين المفهوم النظري والتطبيق العملي لها، ولهذا فإن الدقة والوضوح يعدان أساسيان لتقليص الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها، وبهذا تعتبر الخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع.
  - 4- الشمولية والاستمرارية: بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي بالدرجة الأولى للمنظمة، أما الاستمرارية يمكن القول أن العملية التخطيطية يجب أن لا تكون حالة مؤقتة، إذ أنها شيء مستمر.
  - 5- المرونة: وهو إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة احتمال تغيير البيئة لا تعد خطة ناجحة.
  - 6- التنسيق: لا بد أن يكون التنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حتى لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بهدف الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة.
  - 7- الاعتدال: ويقصد به عدم المبالغة في وضع أهداف طموحة، والموازنة في ذلك بين الطموح والإمكانات.

## 1. أنواع التخطيط:

- إن مبادئ التخطيط التي استعرضناها في السطور السابقة هي مبادئ تحكم كل أنواع الخطط، ويجب أن تعتمد في خطط كافة المنظمات، تنقسم أنواع التخطيط حسب معايير منها:
- أ. حسب نطاق وشمولية الخطة Scope of planning:
- استناداً لهذا المعيار يقسم التخطيط إلى:
- 1- التخطيط الإستراتيجي: وهو تخطيط يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة المتعلقة بالمستقبل البعيد وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، وهذا التخطيط من اختصاص الإدارة العليا.
  - 2- التخطيط التكتيكي: هو ترجمة للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية، ويتميز هذا التخطيط بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل ويركز على الكفاءة أكثر من الفاعلية على المدى البعيد.
  - 3- التخطيط التشغيلي: وهو من اختصاص الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي وذلك بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس، وتوضح الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين.
- ب. حسب المدى الزمني: ونجد ثلاثة أنواع:
- 1- التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات.
  - 2- التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويتميز بالمرونة في التنفيذ.
  - 3- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى.
- ج. حسب الاستعمال: بناء على هذا التقسيم يمكن أن يكون التخطيط على النحو الآتي:
- 1- خطط متكررة الاستعمال Standing Plans وينبثق عنها:
    - السياسات Politics
    - الإجراءات Actions
    - القواعد Rules
  - 2- خطط غير متكررة الاستعمال Single-use Plans وتشمل على:
    - البرامج Programs
    - الموازنات التقديرية Estimated Budgets
- د. حسب الوظيفة: ويمكن تقسيم هذا النوع إلى:
- 1- تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج... إلخ.
  - 2- تخطيط التسويق: يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والترويج، والتوزيع، وتسعير المنتجات... إلخ.
  - 3- التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها... إلخ.
  - 4- تخطيط الموارد البشرية: ويركز على كل ما يتعلق بقوى الموارد البشرية مثل الاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير... إلخ.
  - 5- تخطيط الشراء والتخزين: ويركز هذا النوع على الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين وظروف التخزين... إلخ.

## (أ) مشاكل التخطيط

- تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط وتنفيذها بعض المتغيرات السلبية التي تحد من فاعليتها، كما وتتعدد مشاكل التخطيط بتعدد عناصره ومن أهم تلك المشاكل:
- أ. الفشل في التنبؤ الدقيق بالمستقبل وذلك نتيجة قصور البيانات أو الأساليب الإحصائية المستخدمة .
  - ب. صعوبة الحصول على المعلومات الموثوق بها والكافية والتي تستند عليها عملية التخطيط.
  - ج. عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة.

د. عدم مراعاة مبادئ التخطيط التي ذكرناها سابقاً.  
هـ. التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها مما يجعل تكلفتها عالية وقد لا تكون الأموال متوفرة بالمنظمة.

## ب. وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية والعنصر الثاني في العملية الإدارية الذي يلي وظيفة التخطيط، فقد حظي هذا الموضوع ولا يزال، باهتمام زائد من قبل كتاب ومفكرى التنظيم والإدارة في المدارس الإدارية المختلفة لاعتقادهم جميعاً بأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه وظيفة التنظيم في تحقيق نجاح المنظمة وفعاليتها.

### 1. أولاً: مفهوم التنظيم وأهميته

#### أ. تعريف التنظيم:

يمكن استعراض أهم التعاريف التي توضح موضوع التنظيم، مبتدئين بما ذكره أبرز رواد الإدارة الكلاسيكيين وهو المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي عرف التنظيم على أنه "إمداد المشروع بك ما يساعد على تأدية وظائفه من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

كما يعرف "روبرت أتلبي" التنظيم باعتباره "عنصراً من عناصر الإدارة، بأنه تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة، ومنح السلطة، والتفويض والتنسيق".

ويقترح الكاتبان "كونتز" و"أردبيل" تعريفاً أكثر شمولية وتفصيلاً فيقولان بأن التنظيم هو: "تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع".

مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل، وفيما يلي سنستعرض أهم المبادئ التي يجمع عليها أغلب كتاب الإدارة والتنظيم الإداري وذلك كما يلي:

أ. مبدأ الهدف:

بما أن القصد بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة فإنه لا بد من وجود هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري، فتحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الجهود والأعمال الجماعية.

ب. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي يكون هدف المنظمة يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، فتقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجازه بسرعة أكبر وأداء أفضل.

ج. مبدأ التنسيق:

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه العمل على توفيق وتناسق وانسجام المجهودات المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

د. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:

إن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته لا بد وأن يقابله ما يعنيه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل دون أن تتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة.

وعليه فإن هذا يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل الشخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطة بشأنه.

هـ. مبدأ المركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الإدارة، فتعرف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعم في المراكز القيادية العليا.

بالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

و. مبدأ التفويض:

ويسمى أيضاً بمبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطات ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات حد المرؤوسين - أو مجموعة من مرؤوسيه، اتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة وذلك تحقيقاً لمبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وتماشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية والصلاحية أو السلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها.

ن. مبدأ التوازن والمرونة:

من خلال عرض مبادئ التنظيم السابقة يلاحظ ضرورة المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات كالحاجة إلى المواءمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة

القيادة ☒ ونطاق الإشراف ☒ وبين المركزية واللامركزية.

وكذا ضرورة المواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها وذلك لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وهذا ما يحتم أن يكون التنظيم متوازناً.

إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري، فالمنظمات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل الأمر الذي بدوره ينعكس على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي.

وبالتالي فالتنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجارب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها

## (أ) أنواع التنظيم

### أ. التنظيم الرسمي Formal Organization:

يقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل.

والتنظيم الرسمي نمطان رئيسيان هما التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي كما يوجد نمط ثالث يجمع بين الاثنين فضلاً عن وجود نمط رابع على أساس الاستعانة باللجان الفنية.

#### 1- التنظيم الرأسي:

وهو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش منذ الأزل لهذا فإنه يطلق عليه أحياناً التنظيم العسكري، ويطلق عليه البعض اسم التنظيم المباشر باعتباره يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل حتى لا يسأل الشخص إلا عن عمله.

#### 2- التنظيم الوظيفي:

يتميز هذا النوع من التنظيم بالتركيز على التخصص في النشاط إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى.

#### 3- التنظيم الرأسي الوظيفي:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري وهو يجمع بين النوعين السابقين محققاً مزاياهما مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منهما متفرداً وفي هذا النوع يستعان بالاستشاريين الفنيين من الاختصاصيين في نواحي التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين فيشمل تنظيم المنظمة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما: أصحاب السلطة الرسمية وهم الذين يديرون العمل، وأصحاب السلطة الاستشارية فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام.

#### 4- تنظيم اللجان:

وهو شبيه بالنوع السابق إلا أن المشورة في هذا النوع لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين بل هي هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان والتي تضم عدداً من الأعضاء المتخصصين في موضوع مشترك أو يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

### ب. التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطاً

وأشكالاً عديدة وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان.

ويتكون التنظيم غير الرسمي، أو كما يسمى بالتنظيم الاجتماعي، تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ونطاقه يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها.

رابعاً: خطوات التنظيم:

هناك عدة خطوات للتنظيم هي:

أ. تحديد الهدف: يعتبر الهدف هو الأساس الذي يحدد طبيعة التنظيم ومكوناته من وظائف وأفراد وعلاقات وعوامل مادية يؤدي الاهتمام بها وتحقيق التوازن بينها إلى تحقيق هذا الهدف.

ب. تحديد الأنشطة: وذلك بوضع قائمة تفصيلية لجميع الأنشطة المطلوب القيام بها وصولاً إلى الهدف.

ج. تقسيم العمل: وذلك بأن يقسم كل عمل أو نشاط إلى أجزاء حسب أهميتها وتتابعها على أن توضع في قائمة تفصيلية حتى يسهل فيما بعد إسنادها إلى الأشخاص الذين سيقومون بها هو ما يساعد على سرعة الأداء وزيادة تخصص ومهارة العاملين.

د. تجميع الأنشطة: وهي الخطوة المكملية لتقسيم العمل وقتها يتم تجميع الأنشطة والأعمال التي يتم تقسيمها في مجموعات متجانسة على أن ترتب تبعاً لأهميتها النسبية بالنسبة للمنظمة.

هـ. إسناد الأنشطة إلى العاملين: بحيث يتولى كل منهم العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته.

و. تحديد السلطة وتفويضها: وذلك بمنح العاملين السلطات اللازمة التي تمكنهم من تولي مهام مناصبهم في حدود المسؤوليات الملقاة عليهم حيث يؤدي ذلك إلى معرفة كل منهم بوضعه في التنظيم.

## ب) ماهية الهيكل التنظيمي

### أ. تعريف الهيكل التنظيمي

: ويمكن تناول التعريفات التي وردت عن الهيكل كما يلي:

يعرف الكاتبان "جيمان" و"ستونال" الهيكل التنظيمي بأنه يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.

أما الكاتب "روبنز" فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها.

ب. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: لإعداد الهيكل التنظيمي لأي منظمة لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- تصميم الأعمال: تشكل الأعمال التي تسند للأفراد في أي منظمة حجر البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن الضروري أن يتم تصميم الأعمال بحيث تمكن العاملين من أدائها بفاعلية، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير حياة عمل جديدة للعامل.

2- تجميع الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية): بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال أو الوظائف المتخصصة التفصيلية التي تشكل وحدات غير مترابطة وعليه لابد من تجميع هذه الأعمال وفق طريقة معينة أو تسلسل معين، وتعيين شخص معين ليشرف على كل مجموعة، وتسمى هذه العملية إنشاء أو تكوين الوحدات التنظيمية، ويمكن أن تتم هذه العملية بأكثر من صورة وفقاً للأساس الذي يستخدم لهذا الغرض.

3- تحديد السلطات: بعد إنشاء الوحدات التنظيمية، تأتي مرحلة تحديد السلطات أي تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل معاً بفعالية نحو تحقيق أهداف المنظمة وبأدنى قدر من حالات النزاع والتضارب.

4- التنسيق: بعد إتمام تحديد علاقات السلطات، تأتي المرحلة الأخيرة في تصميم الهيكل التنظيمي وهو التنسيق، فقد أجمع الكتاب على أهمية وحيوية التنسيق باعتباره عاملاً حاسماً في حياة المنظمة وجوهر الإدارة.

والتنسيق هو أساس عملية تحقيق التوافق والتزامن والانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة بأقل قدر من التضارب والازدواجية، كما أنه يعتمد أساساً على الاتصال الذي يعتبر مفتاح التنسيق الفعال.

ج. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها ومن بين هذه العوامل نجد:

- 1- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبير يحتاج لهيكل تنظيمي كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة والعكس عندما تكون المنظمة صغيرة.
  - 2- مجال عمل المنظمة: فهيكل المنظمة يختلف بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، وهذا يتطلب وظائف وفقاً لنوع وعدد السلع التي تقدمها المنظمة.
  - 3- درجة التكنولوجيا: إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات مستوى عالي هذا يعني أن نسبة كبيرة من العمل تؤدي دون الحاجة لعناصر بشرية وهذا لن يستوجب معه وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع، وأما إذا كان مستوى التكنولوجيا منخفضاً في هذه الحالة تظهر الحاجة للقوى البشرية وهيكل تنظيمي أوسع.
  - 4- التوزيع الجغرافي: المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنطقة التي تمارس عملها في منطقة واحدة حيث يكون هيكلها أصغر عن المنظمة الأولى.
  - 5- درجة التخصص: عندما تكون درجة التقسيم والتخصيص عالية تحتاج المنظمة إلى إدارات أكثر وهذا يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً.
- د. أنواع الهياكل التنظيمية: هناك ثلاث أنواع للهياكل التنظيمية وهي:
- 1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع على مبدأ التخصص الوظيفي في العمل حيث يقوم كل جزء من التنظيم بأداء أعمال معينة ذات تخصص وطبيعة متماثلة أو متشابهة
  - 2- الهيكل القطاعي: يتم في هذا النوع تجميع العاملين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.
  - 3- هيكل المصفوفة: وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضاً مديراً لعاملين في وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان وعليه يجمع هذا النوع بين مميزات كل من التنظيم الوظيفي والتنظيم القطاعي.
- هـ. مفهوم الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي:
- 1- الخريطة التنظيمية: هي عبارة عن تصوير بياني يوضح شكل المنظمة التنظيمي، إذ تبين خطوط السلطة والاتصالات الرسمية بالإضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تتكون منها المنظمة ونطاق الإشراف، وبالتالي يمكن القول بأن الخريطة التنظيمية ما هي إلا تجسيد شكلي وبياني للهيكل التنظيمي. وهي ثلاثة أنواع: الخرائط الرأسية، الخرائط الأفقية والخرائط الدائرية.
  - 2- الدليل التنظيمي: هو أحد الوسائل التي يتم من خلالها تفصيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومهام الوحدات الإدارية فيها، لذا ينظر إليه على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.

## مشاكل التنظيم

- يوجد العديد من المشاكل التي تحد من فاعلية وكفاءة التنظيم من أهمها:
- تعارض وتضارب الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات.
  - عدم توازن السلطات مع المسؤوليات.
  - عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - عدم مراعاة التجانس والتشابه في جميع الأعمال وعند إسنادها إلى شخص أو قسم أو إدارة.
  - ظهور التنظيم غير الرسمي.
  - ظهور المصفاة التنظيمية ☒ وذلك عندما تطول خطوط الاتصال في التنظيم نتيجة لتعدد المستويات الإدارية.

## (ج) وظيفة التوجيه

### مفهوم التوجيه

بعد وضع الخطة وإقرار التنظيم يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي تهدف إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، فوضع الخطط وإنشاء تنظيم جيد ليس كافياً أو دافعاً للأفراد بإنجاز ما يطلب منهم من مهام بل لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

أ. تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية، التي تنطوي على التوجيه والإرشاد للأفراد لتنفيذ الأعمال وإتمامها لتحقيق هدف مشترك.

أما محمد الجيوسي يعرف التوجيه بأنه: "عملية إرشاد وتوجيه لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالتوجيه يهدف إلى خلق قوة عمل فعالة بين أعضاء

المنظمة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى".

ب. أسس التوجيه: التوجيه هو قلب الإدارة، لأنه يحفز على العمل ويستند على الأسس التالية:

1- إصدار أوامر واضحة وكاملة ومقنعة وقابلة للتنفيذ.

2- حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الإنجاز.

3- توضيح طرق وسبل ووسائل إنجاز الأوامر، وتناسبها مع ظروف العمل.

4- تقدير اجتهاد الأفراد العاملين بالمكافأة، لزيادة حماسهم في العمل.

ثانياً: متطلبات وظيفة التوجيه ومبادئه:

أ. متطلبات وظيفة التوجيه: لكي يتقن المدير وظيفة التوجيه ويتمكن من أدائها بصورة مميزة يجب عليه ما يلي:

1- الإلمام ببعض المفاهيم السلوكية: من أهم المفاهيم السلوكية التي يجب أن يلم بها المدير حتى يتقن وظيفة التوجيه ما يلي:

■ السلوك: وهو مجموعة من الأفعال وردود الأفعال والمشاعر والانفعالات المصاحبة لهما وسلوك الإنسان بأنه: مسبب، تحركه دافع، هادف ومتعدد ومتغير.

■ الإدراك: ويقصد به عملية تنظيم وتفسير واسترجاع المعلومات وتكوين منظور وتصور خاص بالفرد وهذا المنظور يسمى بالصورة المدركة.

■ الاتجاهات: وهي تعبر عن علاقة الشخص بما يحيط به من ناس وأحداث وتتكون الاتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي: العنصر الفكري، المشاعر، الميل للسلوك.

■ التعلم: وهو عملية اكتساب خبرة من مواقف سابقة أو تجارب معينة بما يؤدي إلى تغير في ميله وسلوكه للاستجابة.

2- تشخيص ومعالجة المشاكل السلوكية:

نقصد بالمشكلة السلوكية عدم توافق الأنماط السلوكية المعتادة للموظفين مع النمط الأمثل الذي تفضله المنظمة وهناك ثلاث أنماط لسلوك العاملين والتي تؤثر على فعالية المنظمة وهي:

أ. سلوك إيجابي وهو سلوك مساند لأهداف المنظمة.

ب. سلوك محايد وهو سلوك غير مساند ولا يسبب ضرراً.

ج. سلوك سلبي وهو السلوك الذي يلحق الضرر بأنشطة المنظمة.

3- إتقان المهارات السلوكية (القيادة، الاتصال، التحفيز) وهذه المهارات سيتم التحدث عنها لاحقاً بالتفصيل.

ب. مبادئ التوجيه: يعتمد التوجيه على مبادئ من مبادئ الإدارة وهما:

1- مبدأ تجانس الأهداف: وهو مدى تجانس أهداف الفرد العامل في المنظمة مع أهداف المنظمة.

2- مبدأ وحدة الأمر: ينبغي أن لا يكون الفرد العامل في المنظمة مسؤولاً لأكثر من رئيس واحد.

ثالثاً: ركائز ومكونات التوجيه:

التوجيه له ثلاث ركائز ومكونات أساسية متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها وهي التحفيز و الاتصال وكذا القيادة التي سنستعرضها في الفصل الموالي ، و أما عن التحفيز و الإتصال فسنوجزهما ك الآتي :

أ. الدافعية والتحفيز:

تعني دراسة الدافعية والتحفيز أساساً بتفسير الأسباب والبواعث التي تدفع الفرد إلى القيام بتصرف أو سلوك معين، فأى سلوك يقدم عليه الفرد مسبب، ولهذا السلوك دافع أو أكثر بوجهة نحو تحقيق غاية أو نتيجة معينة.

1- مفهوم الدوافع والخواف:

إن الدافع هو مفتاح السلوك، والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجيهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.

وبالتالي تعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

ويرى "لوثانز" أن الدافعية هي عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة (Need) وتعني يحرك (Move) فسيولوجية أو نفسية تنشطر وتعد (Activates) الدافع الباعث (Drive) في سبيل تحقيق هدف أو حافز (Incentive).

وعليه تأتي الخوافز في نهاية دورة عملية الدافعية التي هي بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد، في حين تعرف الخوافز بأنها قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقاً له.

2- أهمية الخوافز: تتمثل أهمية الخوافز في ما يلي:

■ المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- التقليل من الظواهر المعيقة للأداء.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر والاهتمام أكثر بعملهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

3- مبادئ نظام التحفيز الفعال ومعوقاته:

- لتحقيق التحفيز الفعال والناجح لابد من تطبيق المبادئ التالية:
- أ/ أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء من أجل دفع المجد إلى المزيد من العمل ودفع الآخرين للاقتداء به.
- ب/ أن يكون الحافز واضحاً لكل أفراد المنظمة.
- ج/ لابد من السماح للأفراد بالمشاركة في وضع نظام الحوافز لزيادة تحمسهم له والمحافظة عليه.
- ومن معوقات التحفيز نجد:

- أ/ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.
- ب/ عدم المتابعة للعاملين فلا يميز الشخص المحسن من المسيء.
- ج/ قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وقلة التدريب على العمل.
- د/ غياب قنوات الاتصال التي تمكن من معرفة أفراد المنظمة.
- هـ/ تعدد القيادات وتضارب أوامرها وكذا كثرة التغيير في القيادات خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- ب . الاتصال:

يعتبر الاتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته بل في كل نشاط إنساني فردي كان أم جماعياً، وبحلول عصر المعلومات يصبح الاتصال الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها.

1. مفهوم الاتصال: تعريفه، أهميته، عناصره:

- يعتبر الاتصال بالمنظمة كالعصب الذي يحرك كل أجزاء الجسم للإنسان لتأدية مهامها، فلا يمكن أن يقوم أي عضو بالمنظمة بإنجاز أي عمل إلا ويمارس عملية الاتصال مع الآخرين.
- أ/ تعريف الاتصال: هناك عدة تعريفات للاتصال يمكن ذكر بعضها فيما يلي:
- يعرف "John Shermerhorn" الاتصال بأنه: "عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل".

أما "Morris Philip Wolf" و"Shirley Kuiper" يقول بهذا الصدد: "إن المنظمة تكافؤ ليس فقط لجهودها الجيدة في مجال الأعمال بل أكثر لمساعدتها في مجال الاتصال".

كما يعرف البعض الاتصال بأنه إرسال واستقبال المعلومات بين الناس، أو هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.

يتضح من خلال التعريفات السابقة من أن الاتصال يتضمن بصفة رئيسية نقل المعلومات من شخص لآخر.

ب/ أهمية الاتصال: تتجلى أهمية الاتصال فيم

1. إن عملية الاتصال هي جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.
2. الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب، فعملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب.
3. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه.
4. الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف على قدرتهم وتضمن استقبالهم لرسائلها وتفهمهم لمضمونها.

2. أنواع الاتصال: للاتصال عدة أنواع يمكن أن نذكرها فيما يلي:

أ/ الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

1. الاتصال الرسمي: تتبع الهيكل التنظيمي الرسمي في المنظمة، كما ويرتبط حجم الاتصال ونطاقه ومحتواه بحدود السلطة المخولة لشاغل الوظيفة بناء على صلاحيات التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف.
2. الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية وليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته.
- ب/ الاتصال الشفهي والكتابي:

- 1- الاتصال الشفهي: تشير إلى تبادل الأفكار والمعاني بين المرسل والمستقبل من خلال استخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلة ذلك: استخدام الهاتف، الاجتماعات، المناقشات وغير ذلك.
- 2- الاتصال الكتابي: يشير إلى نقل الأفكار والمعاني والبيانات والمعلومات من خلال الكلمات المكتوبة ومن أمثلة ذلك التقارير، المذكرات، الرسائل.
- ج/ الاتصال غير اللفظي والالكتروني:
  - 1- الاتصال غير اللفظي: يتمثل هذا الاتصال فيما يصدر عن الفرد من إشارات وتعبيرات أو سلوكيات أو مجرد حركات الجسم، ومن أمثلة ذلك: حركة اليدين، الصمت، الابتسامة وغير ذلك.
  - 2- الاتصال الالكتروني: أتاحت الثورة الالكترونية والتقدم الهائل في مجال الاتصالات الكثير من الطرق الحديثة لنقل البيانات ومن أمثلة هذه الاتصالات: الفاكس، البريد الالكتروني وغير ذلك.
  - د/ الاتصال الداخلي والخارجي:
    - 1- الاتصال الداخلي: يختص هذا النوع بالاتصالات داخل المنظمة ويحدث بين الأفراد داخل المنظمة وفقاً لموقعهم الإداري داخل التنظيم مثل: المديرين، الزملاء في العمل، الموظفون.
    - 2- الاتصال الخارجي: وهو الاتصال الذي يختص بأفراد معينين داخل المنظمة مع المحيط الخارجي، مثل: الاتصال بالعملاء، الاتصال بمنظمات أخرى ذات العلاقة.
    3. معوقات الاتصال: تتمثل معوقات الاتصال في الآتي:
      - تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل وذلك بسبب اختلاف الشخصية والميول والخبرة والخلفية العلمية بين الطرفين.
      - الترجمة غير الملائمة للرسالة والاستخدام غير المناسب أو الضعيف لوسائل الاتصال.
      - عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين.
      - الكثرة في المعلومات مما يصعب على المدراء والمشرفون فهمها ومتابعتها.
      - المعوقات التنظيمية: وهي مشاغل مرتبطة مثلاً: الهيكل التنظيمي، الصلاحية.
      - المعوقات البيئية: تتمثل في كثير من العوامل على سبيل المثال: الحرارة، البرد وغير ذلك.
      - معوقات تقنية: وتتمثل في وجود أخطاء أو مشاكل فنية وتقنية في وسائل الاتصال أو تشويش عملية الاتصال.
      - المعوقات الاقتصادية والجغرافية: وتتمثل في المشاكل المتعلقة بالتكاليف وتأثير الوقت، والتباعد المكاني.

## 2. وظيفة الرقابة

الرقابة الإدارية هي إحدى الأركان الأساسية لوظائف المدير، وغالباً ما ترد مترابطة أو متكاملة مع وظيفة التخطيط، لكن في اللغة الاعتيادية التي يتناولها الناس، نجد أن مفردة "رقابة" تثير الاستياء أو عدم الارتياح عند معظم الأفراد لما تحمله من معاني اجتماعية غير طيبة كمرقبة الآخرين، لكن مفردة "رقابة" في الإدارة تعني شيئاً آخر، فهي وظيفة من وظائف الإدارة ينبغي ممارستها لضمان تنفيذ الخطط والبرامج التي جرى وضعها لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

### (أ) أولاً: تعريف الرقابة وأهميتها:

#### أ. تعريف الرقابة:

عرف "كونتر" و"أدونيل" الرقابة بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"، أما "هنري فايول" فعرف الرقابة على أنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة".

وقال "جويتز" بأن الرقابة الإدارية: "تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط".

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن الرقابة تعني:

- ◆ التأكد من أن النشاطات التي تم تنفيذها مطابقة تماماً للنشاطات المنصوص عليها في الخطط.
- ◆ أنها عمليات التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.
- ◆ أنها وظيفة إدارية تطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.
- ◆ الرقابة هي وظيفة المتابعة والملاحظة والإشراف والتوجيه وتهدف إلى التحقق من أن المهام تحقق

بشكل صحيح وسليم، ولم تعثرها أية انحرافات، والعمل على منعها.

ب. أهمية الرقابة: تتمثل أهمية الرقابة في النقاط الآتية:

1. الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. الرقابة هي الوظيفة التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.
3. الرقابة تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها وكذا تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية.
4. الرقابة هي الوظيفة التي تمكننا من التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة وكذلك المستويات الوظيفية.

ثانياً: أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة من خلال عدة معايير يمكن تناولها كما يلي:

أ. الرقابة من حيث التوقيت: تنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- الرقابة السابقة: أو كما يطلق عليها البعض الرقابة الوقائية وتعني اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومحاولة منع حدوثها أو على الأقل التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنها.
  - 2- الرقابة المتزامنة: وتسمى أيضاً بالرقابة العلاجية أو الرقابة السلبية وهي التي تتم أثناء أداء العمل ويقصد بها مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته.
  - 3- الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها في بعض الأحيان رقابة التغذية الراجعة وهي التي تتم بعد الانتهاء من العمل والغرض منها رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.
- ب. الرقابة من حيث المستوى: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:
- 1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
  - 2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
  - 3- الرقابة على مستوى المنشأة ككل: الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي للمنشأة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

ج. الرقابة من حيث التنظيم: صنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- الرقابة المفاجئة: وهي ذلك النوع التي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار وذلك من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.
- 2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أو حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تجديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.
- 3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

د. الرقابة من حيث المصدر: تقسم الرقابة حسب الجهة القائمة بها إلى نوعين :

- 1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.
  - 2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة.
- هـ. الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف وفق هذا المعيار إلى نوعين :
- 1- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد النتائج الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.
  - 2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

ثالثاً: مراحل عملية الرقابة: هناك خمس خطوات ومراحل أساسية للرقابة الإدارية هي:

أ. تحديد أهداف الرقابة:

إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه، والعمل على تحاشيه، أو معرفة الانحراف أو الخطأ فور وقوعه معالجته قبل استفحاله، ويعني هذا خضوع المنظمة بشكل شمولي إلى عملية الرقابة، أما الأهداف الخاصة للرقابة فهي قياس نتائج أعمال وأنشطة معينة بناء على معايير محددة.

ب. تحديد معايير الأداء:

يعتبر تحديد معايير الأداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، وعليه لا بد من وجود معايير ومقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أداء أو إنجاز المنظمة بصورة عامة، وأداء العاملين فيها بصورة خاصة، ويجب

أن يكون المعيار محددا بدقة وأن يكون واضحا ومفهوما على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير، ومن أهم المعايير المستخدمة لتقييم أداء المنظمة ما يلي:

- 1- معايير كمية: وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المنظمة، خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي.
- 2- معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه.
- 3- معايير التكلفة: هي معايير تتعلق بالرقم المادي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة أو إنجاز أحد المهام.
- 4- معايير زمنية: هي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام معين أو تقديم خدمة معينة وتوفيرها.
- 5- معايير القيم المعنوية: هي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة، مثل مدى دعم المشروع، أو درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وروحهم المعنوية، ونجاح برنامج العلاقات العامة وغيرها.

ج. قياس الأداء:

قياس الأداء هو خطوة من خطوات العملية الرقابية ويعني قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية وتحديد أسباب الانحراف، وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلا، وأداة القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها.

د. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:

لابد من تحديد الانحرافات سلبا أو إيجابا، ولابد من تحليلها ومعرفة أسبابها وتكوين صورة كاملة عنها. الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمنظمة قد لا تحتاج إلى علاج بل يستلزم اقتراحات من أجل تدعيمها وتشجيعها وتعميمها في مجالات أخرى. فالانحرافات السلبية تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها وأما كشف أسباب الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة من خلال نتائجها مع باقي عناصر العملية الإدارية.

هـ. المتابعة:

بعد اتخاذ إجراءات تصويبية، لابد لإدارة المنظمة من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور بقيت على ما هو عليه بعد ما اتخذ من إجراءات، حتى يبدأ تصحيح الوضع من جديد.

رابعا: أساليب الرقابة:

تعددت أساليب واختلفت وذلك باختلاف ظروف المنظمة وطبيعة عملها وطبيعة العاملين بها، إذ يصعب حقيقة وجود أسلوب واحد يلاءم جميع جوانب العمل ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة ما يلي:

أ. الأساليب الوصفية: وتنقسم الأساليب الوصفية إلى:

- 1- سجلات الحضور والغياب: وهي سجلات يكتب عليها الموظف اسمه عند بداية الدوام ونهايته ويمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات.
- 2- سجل الزمن: وهي ساعات يتم تركيبها على الآلات لمراقبة عملها، وعندما ينظر المدير إلى هذه الساعة يستطيع معرفة عدد الوحدات التي أنتجتها الآلة.
- 3- خرائط جانت: أوجد "هنري جانت" مجموعة من الخرائط، وهذه الخرائط تعتبر إحدى وسائل الرقابة ويستخدم لمراقبة الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة المنظمة، وهذه الخرائط أداة تخطيطية ورقابية.

4- التقارير الوصفية والخاصة: في بعض الحالات تعجز التقارير الإحصائية من تقديم المعلومات الضرورية لذلك في هذه الحالة التقارير الوصفية أو التقارير الخاصة التي تقدم تحاليل خاصة هي من تسد هذه الثغرة.

ب. الأساليب الميدانية:

وهي تلك الزيارات الميدانية والموقعية على شكل جولات تفتيشية يقوم بها المدير لمراقبة العمال أثناء عملهم، وهذه الجولات تكون مفاجئة أو دورية أو مستمرة، فمن مزايا هذا الأسلوب أن يتيح للمدير ممارسة أسلوب الملاحظة الشخصية الذي يسمح مباشرة بالالتقاء بالعاملين ومراقبتهم أثناء عملهم.

ج. الأساليب الكمية: وتتمثل الأساليب الكمية في:

- 1- بطاقات الجرد المستمر: تستخدم هذه البطاقات للرقابة عن المخزون السلعي، حيث يمكن من خلالها معرفة عدد الوحدات الموجودة في المخازن من كل صنف بمجرد الاطلاع على البطاقة حيث يتم مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة.
- 2- الموازنات التقديرية: أو التخطيطية هي من أقدم الوسائل الرقابية، وهي ترجمة بالأرقام للخطة لفترة زمنية محددة، وبقائمة للنتائج المتوقعة من الخطة بالأرقام، وبالمقارنة بين الأرقام المخططة والمقدرة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية، بمعنى آخر يمكن القول بأن التقديرات المالية بالأرقام في الميزانية التقديرية لفترة زمنية محددة وهي معيار يقاس به الإنجاز في المنظمة لتلك الفترة الزمنية المحددة.

خامساً: خصائص الرقابة الجيدة:

تتلخص خصائص النظام الرقابي الجيد في النقاط الآتية:

- ◆ الملائمة: أي لا بد من ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المنظمة وحجمها.
  - ◆ توازن التكاليف مع المردود: بحيث أن تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع المردود أو العائدات والذي وضع من أجلها.
  - ◆ الوضوح: أي أن يكون نظام الرقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنظمة.
  - ◆ المرونة: أي أن تكون قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعاً للظروف.
  - ◆ الفعالية: بحيث يكون نظام الرقابة قادراً على تحقيق الغاية الموضوعة لأجلها وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها.
- سادساً: مشاكل الرقابة:

هناك العديد من المشاكل والعقبات التي تحد من فعالية الرقابة منها:

1. مشكلة المتابعة والتحقق من الأداء الفعلي للأعمال واختيار أفضل الأساليب للمتابعة والتحقق.
  2. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر ومشكلة تحديد المعايير الرقابية المناسبة.
  3. الكشف عن الانحرافات الإيجابية والسلبية وتحديد بدقّة وكذا تحديد الأسباب الرئيسية والأسباب التفصيلية للانحرافات.
  4. مشكل عدم إتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء ولكن توسيع نطاقها وشمولها وجعلها تشمل كل شيء وكل الأعمال بكافة جزئياتها بغض النظر عن الحاجة أو المبرر للرقابة وتكلفتها.
  5. مشكلة التعقيدات الروتينية التي تتمثل في تعدد الإجراءات اللازمة لأداء العمل وطول الوقت وضخامة الجهد اللازم لذلك وهذا يؤدي بدوره إلى بقاء وتعطيل إنجاز الأعمال وسخط المتعاملين مع المنظمة.
- ولعلاج ومواجهة هذه المشاكل يمكن إتباع الآتي:
1. يجب أن يفوق عائد الرقابة تكلفتها أي أن تكون الرقابة مجدية اقتصادياً.
  2. يجب أن تتركز الرقابة على استثناءات (أي على الانحرافات الشائعة والأخطاء الجسيمة) وألا تشمل كل جزئيات الأعمال حتى يتم توفير معظم وقت وجهد المدير وتخصيصه للتطوير والابتكار.
  3. يجب أن يتم اختيار أنسب وقت وأنسب أسلوب للرقابة.
  4. ضرورة تبسيط الإجراءات واللوائح وتقليل التوقعات المطلوبة لأداء الأعمال.

## أولاً: مفهوم التخطيط

آ