

**1- التخطيط:**

يعتبر التخطيط مرحلة حاسمة تسبق أي نشاط، وتشمل سلسلة من القرارات التي تحدد ما يجب القيام به وكيفية القيام به ومتى يجب تنفيذه. يمثل التخطيط عملية تفكير مستقبلية تشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له من خلال اتخاذ القرارات الملائمة، حيث يتضمن سلسلة من القرارات التي تحدد ما يجب فعله وكيفية تنفيذه ومتى ينبغي تنفيذه. هذه المرحلة تمثل عملية تفكير موجهة نحو المستقبل، حيث يتضمن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والتحضير له من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

نتناول في هذا الإطار كل من تعريف التخطيط، خصائصه، أهميته، أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، مبادئ عملية التخطيط وفي الأخير مزايا وعيوب التخطيط

**1-1 تعريف التخطيط:**

للتخطيط تعريفات متعددة تختلف باختلاف الفكر الإداري أو التنظيمي لوضعه، على الرغم من وجود عدة أفكار متباينة حوله إلا أن الجميع متفقون على الدور الأساسي لهذه الوظيفة. ومن التعريفات التي حاولت تقديم مفهوم لعملية التخطيط نجد ما يلي:

- يتمثل التخطيط في تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة
- التخطيط عملية ذهنية منظمة وديناميكية تتضمن دراسة وفحص المتغيرات البيئية مع تحديد الاتجاهات المستقبلية مع تحديد النشاط والموارد اللازمة لتحقيقها.
- يعرف فايول التخطيط على أنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".
- التخطيط هو العملية التي تشمل وضع المسار أو الخطة التي ترغب المؤسسة في اتباعها، وتحديد الحالة المستقبلية التي تهدف إلى تحقيقها. يتضمن التخطيط العملية العقلية والتصوير للمستقبل استنادا إلى حقائق ومعلومات موضوعية. وبناء على فروض معينة ويعتمد في ذلك على التوقع والتقدير وليس التنبؤ
- التخطيط هو عملية تحديد أهداف المنظمة والوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل أيضا تقييم نقاط القوة والضعف وفرص وتهديدات المنظمة. فهو نشاط إنساني منظم يتطلب توجيه الإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق أهداف محددة. تمثل التخطيط استجابة مسبقة لتحقيق لمستقبل، ويتضمن التفكير في ما ستكون عليه الأمور في المستقبل وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى تحديد من سيقوم بهذه المهام.

**2-1 خصائص التخطيط:**

- ✓ الاستمرارية: عدم انقطاع التخطيط وتحديثه.
- ✓ الوضوح: أهداف واضحة ومحددة بدون غموض.
- ✓ البساطة: خطة سهلة الفهم.
- ✓ الواقعية: تناسب الأهداف الواقع وإمكانية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ✓ سلامة البيانات: استخدام بيانات دقيقة.
- ✓ الأولويات والبدائل: تحديد الأهداف الرئيسية والبدائل.

✓ تحديد مسؤولية التنفيذ: توزيع المسؤوليات بوضوح.

### 3-1 أهمية التخطيط:

✓ التخطيط يحدد هيكل العمل ودور كل وظيفة في الإدارة ويجب إشارة إلى الهيكل التنظيمي بشكل مبدئي في عملية التخطيط.

✓ التخطيط يحدد الأهداف التي يجب تحقيقها، وهذه الأهداف توجه اتجاه المنشأة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة حصتها في السوق، ستكون خططها توسعية.

✓ التخطيط يساعد في تحليل الفرص والتهديدات المستقبلية، وتجنب التهديدات واستغلال الفرص لصالح المؤسسة.

✓ يسهل التخطيط عملية الرقابة وتحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الإدارية

### 4-1 انواع التخطيط:

أ. التخطيط حسب المدى الزمني:

✓ التخطيط طويل المدى: يشمل خططا تمتد لفترات طويلة تتجاوز خمس سنوات وتتضمن أهدافا عامة وأقل تفصيلاً. يشمل الخطط الاستراتيجية والتنظيمية.

✓ التخطيط المتوسط المدى: يشكل وسيطاً بين التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى، ويمتد لفترات تتراوح بين سنة وخمس سنوات. يتضمن أهدافاً أكثر تفصيلاً من التخطيط الطويل المدى.

✓ التخطيط قصير المدى: يغطي فترات قصيرة تقل عن سنة ويتضمن أهدافاً تفصيلية مستمدة من التخطيط طويل ومتوسط المدى.

ب. التخطيط حسب مستويات التسيير:

✓ التخطيط الاستراتيجي: يرتبط بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة على المدى البعيد وكيفية تحقيقها. يتعامل مع الجوانب الشاملة للتنظيم ويشمل دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات.

✓ التخطيط التكتيكي: يركز على تفصيل وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. يتمحور حول البدائل والخطط الفرعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويكون ضمن المستوى الإداري الأعلى.

✓ التخطيط التشغيلي (العملي): يتعامل مع الجوانب التفصيلية واليومية لتنفيذ الخطط التكتيكية. يشمل وضع خطط قصيرة المدى مثل الخطط الشهرية أو اليومية لتحقيق الأهداف التكتيكية.

ج. التخطيط حسب الوظيفة :

✓ التخطيط الإنتاجي: يتعلق بعملية الإنتاج ويشمل مراقبة المواد الخام وجودة المدخلات. يقوم بتحديد المعايير والكميات المطلوبة للإنتاج.

✓ التخطيط التسويقي: يتعامل مع الجوانب التسويقية ويتضمن تتبؤاً بالطلب، وتحديد استراتيجيات التسويق ومزيج التسويق.

✓ تخطيط الموارد البشرية: يتعامل مع التخطيط لقوى العمل ويشمل تحديد عدد الموظفين المطلوبين وتطويرهم وإدارة مساراتهم المهنية.

## 5-1 مراحل التخطيط

✓ تحديد الأهداف: المؤسسة تضع العديد من الأهداف والتي تخدم هدفا عاما واحدا. يجب تحديد الأهداف بوضوح وباستمرار، ويجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، وواقعية.

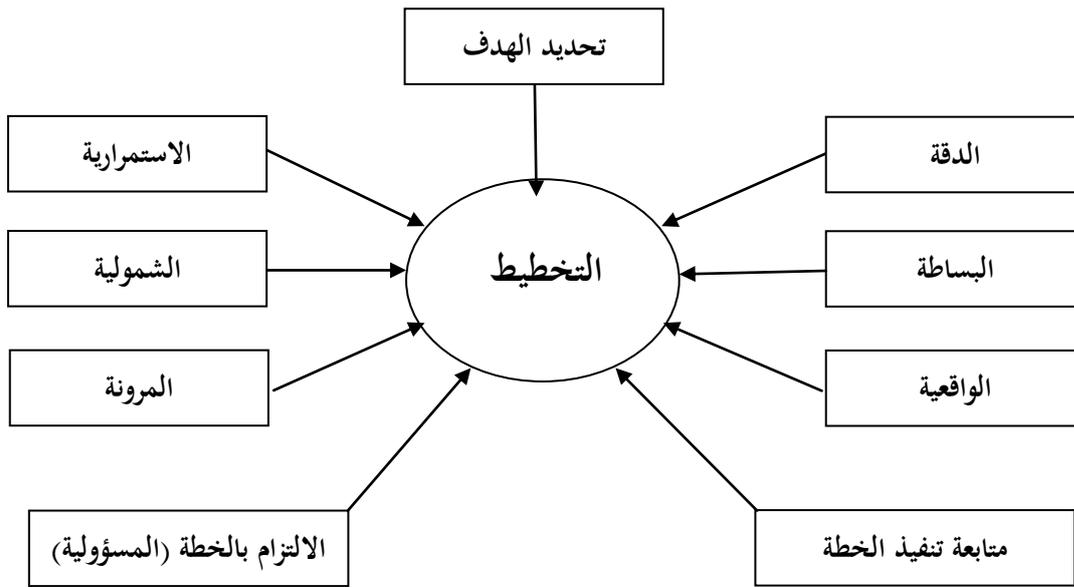
✓ جمع المعلومات وصياغة الفروض: تجميع المعلومات وصياغة الفروض أمور أساسية في عملية التخطيط. يجب تنظيم المعلومات بدقة وموضوعية لضمان وجود أسس قوية لاتخاذ القرارات وتطوير فروض واقعية للتنبؤ بالمستقبل.

✓ اختيار البدائل الأمثل: بعد تحديد مختلف البدائل وتقييمها تأتي مرحلة اختيار أنسبها وأفضلها وفي هذه المرحلة تتجسد عملية اتخاذ القرار.

✓ صياغة الخطة: هذه المرحلة تأتي كخطوة نهائية في عملية التخطيط، حيث يتم ترجمة الحل الأمثل إلى وحدات محددة، ويتم توثيق جميع نتائج عملية التخطيط في وثيقة تسمى الخطة. يجب أن تكون الخطة واضحة ويتم توزيعها على جميع مستويات التنظيم ذات الصلة بالتنفيذ، بما في ذلك الرقابة.

6-1 مبادئ التخطيط: يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : مبادئ التخطيط



7-1 : مزايا وعيوب التخطيط

أ. المزايا:

- ✓ التقليص من المخاطر
- ✓ تركيز الجهود في اتجاه واحد
- ✓ يساعد على العمل الجماعي
- ✓ تخفيض التكاليف (القرارات العشوائية)
- ✓ ضروري لعملية الرقابة

## ب. العيوب:

- ✓ عملية مكلفة (إطارات، وقت، تهيئة الموارد)
- ✓ إمكانية انحراف عملية التخطيط ليصبح مركزي
- ✓ التخطيط في حالة عدما اعتماده على أسس عملية يزيد من مخاطر المؤسسة

## 2- التنظيم

## 1-2 تعريف التنظيم

للتنظيم جملة من التعاريف التي يمكن استعراضها كالتالي:

- التنظيم هو " عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقا لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة ، وأقصر وقت "

- ويعرفه مارشال ديموك بأنه " التجميع المنطقي لأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض او هدف محدد.

- التنظيم هو "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".

وبالتالي التنظيم هو عملية أساسية في الإدارة تشمل تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد في المؤسسة. يتعامل التنظيم أيضا مع توفير الموارد الضرورية وتوجيه الاتصالات بين الأعضاء. هذا يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة بشكل فعال. كما يساعد في تحقيق التخصص وتنظيم الأدوار والمسؤوليات بشكل منسق، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة والمراقبة.

بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن للتنظيم أربع أنشطة أساسية وهي:

✓ تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية: من خلالها يتم توجيه الموظفين وتحديد مهامهم والمواعيد المحددة لتنفيذ هذه المهام.

✓ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية: من خلال هذه العملية، يتم تنظيم الأنشطة المختلفة في المنظمة بشكل منسق، مما يساهم في تحسين التنفيذ وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. هذا يساعد أيضا في تقليل التشتت وضمان تنفيذ الأنشطة بشكل أكثر تنظيما وتنسيقا.

✓ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين: من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وتفويض العمل لأشخاص آخرين، يتم تحقيق التنظيم الفعال وضمان تنفيذ المهام بفعالية. الهيكل التنظيمي يلعب دورا مهما في تنظيم عملية الإدارة وضمان انتقال الأوامر بشكل تنظيمي وفعال عبر مختلف مستويات اتخاذ القرارات.

✓ تصميم مستويات اتخاذ القرارات وهي المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة حيث تعمل كل الوحدات التي يتألف منها النظام بشكل متناسق لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المسطرة في عملية.

**2-2 مبادئ التنظيم:**

✓ **مبدأ وحدة الاهداف:** مبدأ وحدة الأهداف يعكس أهمية توجيه جميع الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

✓ **مبدأ تقسيم العمل:** مبدأ تقسيم العمل : يشير إلى ضرورة تقسيم المهام والواجبات بين موظفي المؤسسة بشكل منهجي وفعال. يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح .كما يتضمن أيضا تحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لشاغلي المناصب.

✓ **مبدأ نطاق الإشراف:** مبدأ نطاق الإشراف: يشير إلى أن الرئيس الإداري يجب أن يقوم بالإشراف على عدد من المرؤوسين، ويجب أن يتماشى عدد المرؤوسين مع كفاءة وقدرات الرئيس والوقت المتاح ووعي المرؤوسين وطبيعة العمل ومدى تفويض الصلاحيات.

✓ **مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية :** مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية: يشير إلى أن السلطات والمسؤوليات تتدرج من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى.

✓ **السلطة:** تمنح لأفراد المنظمة وتمثل الحق في إصدار الأوامر وتنفيذها، وبالمقابل، المسؤولية تشير إلى واجبات والتزامات الأفراد في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم.

**2-3 أهمية التنظيم:**

✓ يقدم التفاصيل المحددة حول المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف.

✓ يقوم بتقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بدقة وفعالية من قبل أفراد أو مجموعات.

✓ يربط بين مهام الأفراد بشكل منطقي وكفاءة.

✓ يساهم في تنسيق أعمال الأفراد بحيث تكون منسجمة ومتناسقة.

✓ يتيح رصد فعالية المنظمة والقيام بالتعديلات الضرورية للحفاظ على الفعالية أو زيادتها.

**2-4 خصائص التنظيم الجيد:**

هناك مجموعة من المواصفات التي إذا توفرت في عمل التنظيم الإداري يمكن اعتباره تنظيما جيدا. و أهم هذه

المواصفات ما يلي:

✓ مراعاة التخصص لزيادة المهارة وتحقيق السرعة وتقليل التكلفة.

✓ توفير شبكة اتصال فعالة تسهم في نقل المعلومات والأوامر بفعالية.

✓ مراعاة نطاق الإشراف المناسب للمناصب الإدارية.

✓ التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة ذات الأهمية الأقل.

✓ الحرص على مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف.

✓ الاهتمام بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

✓ مراعاة العنصر الإنساني وضمان عدم تحميل الأفراد أعباء زائدة.

## 2-5 أنواع التنظيم:

✓ التنظيم الرسمي : وهو العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة والذي يعبر عنه بالهيكل التنظيمي.

✓ التنظيم غير الرسمي : هو عبارة شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بشكل طبيعي وتتمو وتستمر بين أفراد التنظيم في مكان العمل.

## 2-6 مراحل التنظيم : يمر التنظيم بعدة مراحل أهمها:

✓ الامام بالخطط والأهداف وتحديد الاهداف الفرعية

✓ تحديد المهتم اضرورية لتحقيقها وتجميعها في هيئات

✓ تحديد السلطات وتوزيعها على كل هيئة

✓ تخصيص الموارد اللازمة لكل هيئة.

## 3- التوجيه

## 3-1 تعريف التوجيه:

لقد عرفت طريقة التوجيه اختلافا بين الباحثين من حيث التسمية منها وظيفة الدفع، وظيفة التنشيط،...إلخ، ولكن هناك اتفاق شبه عام حول أهميتها كعملية تهدف إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتأثير سلوكهم بشكل إيجابي. تتضمن هذه العملية عدة أبعاد رئيسية تشكل العناصر الأساسية للتوجيه، وهي: القيادة، الإتصال، التحفيز.

- يعرف التوجيه على أنه عملية توجيه وإرشاد أفراد منظمة بشكل يوجههم نحو الاتجاهات الصحيحة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. هدف التوجيه هو خلق تنسيق فعال بين أعضاء المنظمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

## 3-2 عناصر التوجيه:

إن ممارسة وطبقة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل منها: الاتصال، القيادة، التحفيز

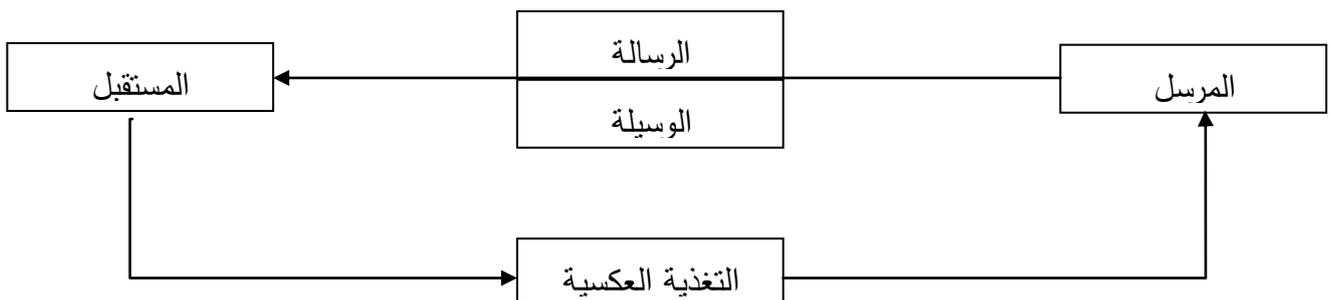
3-2-1 الاتصال : هو عملية ديناميكية تركز على نقل وتبادل المعلومات بهدف التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم

نحو تحقيق الأهداف. يشمل الاتصال أيضاً جمع المعلومات والبيانات الواقعية وتنسيق توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال في ربط المؤسسة ببيئتها المحيطة وضمان تنفيذ الخطط بفعالية.

يتضمن وسائل الاتصال مختلفة مثل الاتصال الشفوي والكتابي والمصور

أ- مكونات عملية الاتصال: يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

## الشكل رقم (02): مكونات عملية الاتصال



**ب- مراحل الاتصال:**

✓ وضع الرموز : أن تكون أرقام، أشكال، صور، إشارات، ألفاظ يؤخذ بعين الاعتبار المرسل إليه.  
 ✓ تحضير الرسالة : الفكرة أو المعلومة التي نريد إيصالها إلى المرسل إليه ويجب أن تكون واضحة، معبر عنها بالرموز المختارة.

✓ اختيار القناة :حاملة الرسالة( ورقة، هاتف، شاشة، لوحات إعلانية... ).

✓ الكشف عن الرموز :مرحلة فهم الرموز وبالتالي فهم الرسالة.

**ج- أنواع الاتصال (طرق):**

✓ اتصالات من الاعلى الى السفلى : تكون في شكل اوامر وقرارات تنظيمية تتطلب التنفيذ

✓ اتصالات من الاسفل إلى أعلى : تشمل المعلومات والبيانات التي تبنى عليها القرارات وتشمل أيضا تقارير حول سير الأعمال.

✓ اتصالات تنسيقية: التنسيق بين وحدات أو أقسام مختلفة داخل المنظمة بهدف تحقيق التكامل وتنسيق المهام والجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

**3-2-2 التحفيز** : هو عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم

وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المسطرة اعتمادا على اتخاذ جملة من القرارات المناسب

**أ- انواع الحوافز:**

✓ الحوافز من حيث موضوعها ( طبيعتها ):

الحوافز المادي

الحوافز المعنوية

✓ الحوافز من حيث أطرافها:

الحوافز الفردية

الحوافز الجماعية

**ب- اهمية التحفيز**

✓ رفع الروح المعنوية للعامل

✓ إشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية، المادية للعامل

✓ تشجيع المستثمر للاستثمارات واختراعات العمال

**3-2-3 القيادة**: هي عملية توجيه وتأثير على الآخرين بشكل إيجابي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عبر

الاتصال والاستفادة من الفرص والتعامل بشكل إيجابي مع التحديات.

**أ- أهمية القيادة:**

✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات .

✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة.

✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

✓ تسهيل عملية تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المنظمة.

### ب- انماط القيادة

1- القيادة الأوتوقراطية : تسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية والمتسلطة ويقوم هذا الأسلوب القيادي على اهتمام القائد بشكل كامل بمجال إصدار التعليمات والإشراف عمل العمل وتطوير السياسات بإتباعه نوع صارم من الرقابة والتوجيه والاعتماد على الأوامر القاطعة في تنفيذ الأعمال، حيث تشير الدراسات إلى ان الخاصية المميزة لهذا النمط تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.

4- القيادة الديمقراطية: وقد أطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التشاركية والقيادة الايجابية وأيضا القيادة البناءة أو القيادة التوجيهية، وتجدر الإشارة إلى أن أصل كلمة ديموقراطية هي في الواقع كلمة مكونة من شقين أو قسمين " ديموس " وتعني الشعب و " كراتوس " وتعني السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب وحكم الشعب، حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ويشترك الأفراد وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وادخالهم في قيادته، حيث يستند هذا الأسلوب القيادي على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وابداء الراي والمشاركة في وضع الخطط .

5- القيادة الحرة "المنطلقة": تسمى أيضا قيادة عدم التدخل او القيادة الفوضوية، ويقوم هذا الأسلوب علمي أساسا أفن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل ويبقى دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد منهم يعمل بحرية بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومراقبة مستمرة .

### ج- مصادر القيادة:

تستمد القيادة عموما من مصدرين أساسيين :

#### أ. المصادر الرسمية:

إن المركز الرسمي أو القانوني في السلم التنظيمي يتيح لصاحبه (القائد ) أن يسلط الجزاء والعقاب على الأفراد بالمنظمة إلى جانب تقديم الجزاء والثواب في حالة توفيقهم في أداءهم أمر جد مهم للممارسة القيادة فالقيادة دون المصادر الرسمية من شأنها أن تصيب القائد بقصور في ممارسة التأثير على الأفراد، وبغض النظر على بعض الأفكار النظرية المقللة من شأن هذا العامل تبقى المصادر الرسمية المصدر الأول من مصادر القيادة.

#### ب. المصادر الشخصية:

عكس المصادر الرسمية التي تتركز في قوة السلطة القانونية للقائد فإن المصادر الشخصية أو ذاتية، فالصفات المميزة للقائد عن غيره تعمل بشكل كبير على الزيادة من فعالية التأثير الذي تمارسه المصادر الرسمية أو التقليدية كما أن المصادر الذاتية يمكن أن تكتسب بالخبرة والممارسة إلى جانب التعلم كما يمكن أن تكون فطرية في شخصية القائد.

وبشكل عام يتميز القائد الناجح بالسمات التالية:

✓ الإخلاص في المهام الموكلة لهم.

✓ القدرة على الاتصال: هي عنصر حاسم للقادة، حيث يجب توصيل الرسائل والأفكار بوضوح وفهم مباشر لزيادة التأثير الإيجابي على الأفراد داخل المنظمة.

✓ القدرة على الإقناع: تعد مهمة للقادة، حيث يجب أن يكون القائد قادرا على بناء ثقة وإقناع المرؤوسين بالأهداف والأدوار التي يقوم بها. القادة الذين يتمتعون بالثقة بأنفسهم ويتصفون بالاستقلالية يكونون أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمقارنة مع الآخرين.

✓ كسب ثقة الآخرين: السعي نحو كسب ثقة التابعين بدل فرضها أمر يجيده القادة الناجحون دون غيرهم فالتابع يتطلع دائما للقائد لتوجيهه نحو تبني الخيارات السليمة ولتحقيق ذلك لابد أن يتمنع القائد بفن الاستماع وتحليل الشخصية إلى جانب قدرته على إيصال أفكاره نحو طالبيها.

#### 4- الرقابة

**4-1 الرقابة:** هي الوظيفة الرابعة في عملية التسيير ويمكن تعريفها كما يلي:

الرقابة هي " تعبير شامل على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات وهي كذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها". وبالتالي الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ العمليات وذلك بمقارنة ما هو فعلي بما هو مخطط من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها وتحديد المسؤول عنها.

#### 4-2 مراحل الرقابة الفعالة:

✓ تحديد المعايير

✓ تحديد النتائج المنجزة

✓ مقارنة النتائج (مخطط منجز)

✓ معرفة الانحرافات وتقييمها

✓ تطبيق الإجراءات التصحيحية ومعالجتها.

**4-3 أنواع الرقابة:** يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- التصنيف حسب توقيت القيام بالرقابة :

✓ الرقابة السابقة للتنفيذ: يقصد بها التحقق من الإختيار الأفضل للمدخلات (افراد، مواد اولية، معلومات) وتجنب المشاكل قبل وقوعها، وذلك من خلال الكشف عن المشاكل المتوقعة وتطوير السياسات والإجراءات لمعالجتها.

✓ الرقابة المتزامنة: بحيث تتم أثناء تنفيذ العمليات بيهدف متابعة التقدم في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

✓ الرقابة اللاحقة: تركز على نواتج الأنشطة التنظيمية بحيث تزود المدراء بالمعلومات التي تساعد في تقييم

فعالية أداء العاملين كما تزود الإدارة العليا بالمعلومات حول جودة الخطط والتعديلات اللازمة.

**ب- التصنيف حسب أساس المستوى التنظيمي :**

✓ الرقابة على مستوى الفرد

✓ الرقابة على العمليات

✓ الرقابة على الأداء الكمي للمنظمة

**ج- التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:**

✓ الرقابة الداخلية

✓ الرقابة الخارجية

**4-4 أهمية العملية الرقابية:** تعد العملية الرقابية من بين أهم العمليات التي تأخذ اهتمام كبير لدى القادة في منظمات الأعمال وذلك لاعتبارات شتى منها:

✓ تمثل الرقابة العملية الإدارية الديناميكية الوحيدة في سائر العمليات فالملاحظ أنها تتابع في كل مراحل التسيير الإداري خطوات كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه بحيث تأثر وتتأثر بباقي المراحل.

✓ كما أنها العملية التي يتم من خلالها إختتام العملية الإدارية الحالية، فهي الفاصل بين سلسلة العمليات كما أنها ضرورية في عملية قياس الأهداف المعدة سابقا.

✓ توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، فالخطأ الصغير في أحد مراحل يمكن أن يتفاقم ليصبح مشكل حقيقي يهدد وجود المنظمة.

✓ تسمح العملية الرقابية للمديرين بمتابعة سيرورة الأنشطة

**4-5 خطوات مباشرة وتنفيذ عمليات الرقابة**

أ- إعداد معايير الاداء: تبدأ عملية الرقابة من خلال وضع معايير أو أدوات للقياس وتختلف حسب كل قسم أو وحدة أو عنصر إنتاجي تقني، فتصميم معايير قياس أداة الأفراد تختلف عن المعايير المعتمدة لقياس حجم أو وتيرة الإنتاج مثلا، عموما يمكن تصنيفهم معايير القياس إلى:

ب- متابعة الاداء الفعلي : وهي الرقابة الآنية للاداء وهي ضرورية للمتابعة الفعلية لتفادي الانحرافات الظاهرة.

ج- قياس الاداء بعد إتمام وضع المعايير يتم القياس الفعلي للاداء من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها وتلك المحددة في أداة القياس ضمن مجالات أو حدود تبين وتوضح الأداء المثالي من عدمه .فاذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة يتم متابعة العمل وفق الروتين وسيرورة النشاط الحالي أما إذا ظهرت انحرافات يتدخل القائد لاتخاذ الإجراء المناسب.

د- تصحيح الانحرافات عن المعايير: بعد التأكد من صحة البيانات الواردة واتمام عمليات القياس تتضح النشاطات التي تحتاج للمتابعة وفي حالة ما إذا كانت اختلفت المهام أو الوظائف البشرية لسبب أو لآخر عن ما كان مبرمج تتدخل الإدارة في المحاولة لإصلاح إما المعيار الذي وضع فوق مستوى الأداء أو وظائف التي كانت دون مستوى الأداء.

## 4-6 أدوات الرقابة الإدارية

لتنفيذ عمليات الرقابة في المنظمة تستعين الإدارة بمجموعة من الأدوات المعروفة لدى جميع المستويات الإدارية ونذكر منها:

أ- **التقارير**: تعتبر التقارير من بين أهم الأدوات المستعملة في إيصال المعلومة، حيث من جهة في المستوى الأدنى للاعلى، حيث يعرض إحدى المشاكل أو القضايا المهمة، وعموما تلعب التقارير أربع وظائف مختلفة، تنفرد أو تجتمع معا، بحيث تستخدم كأدوات تحكم لضمان عمل جميع الإدارات بشكل صحيح، وتقديم المعلومات، وتقديم التحليل واقناع الآخرين بالتصرف.

ب- **الإشراف الإداري**: وهو المتابعة الشخصية للقائد على الأداء وتتمثل أهمية هذا النوع من الأدوات في المتابعة الآنية والسرعة في اتخاذ القرار مع الملاحظة الفعلية للوظائف.

ج- **الميزانية التقديرية**: هي أداة محاسبية تستخدم للرقابة على الموارد الداخلية (الأصول والعوائد أو الأرباح) والمصروفات المحاسبية (الخصوم والتكاليف). من خلالها يمكن متابعة أي انحرافات تظهر في استخدام الموارد في المؤسسة، سواء كان ذلك نتيجة للإسراف أو التقدير.

د- **الشكاوى**: على الرغم من أنها في العادة تكون خارج نطاق الرقابة الداخلية على مستوى الإدارة، يمكن للمدير أن يأخذها بعين الاعتبار إذا اعتبر أن مضمون الشكاوى يتعدى الجوانب الشخصية ويمكن أن يؤثر على أداء مصلحة أو مورد معين في المؤسسة.