

المحور الرابع : وظائف الإدارة

أولاً: وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط:

- نظرا لأهمية التخطيط فلقد لاقى اهتمام بالغ من قبل الباحثين، ولذلك ظهرت عدة تعاريف للتخطيط منها ما يلي:
- عرف "هنري فايول" التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته"
 - يعرف "جورج تيري" التخطيط بأنه: "الاختيار القائم على الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"
 - أما "كونتز" فيعرف التخطيط بأنه: "أن تقرر بشكل مسبق لما يجب عمله في المستقبل، كيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"
 - كما يعرف أنه: "عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها"
- وعند تعريف التخطيط يجب التفريق بين الخطة والتخطيط، حيث أن التخطيط هو تلك الوظيفة الأساسية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه، أما الخطة فهي تمثل الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية والذي يحدد فيه الأهداف المطلوب تحقيقها، الأعمال المطلوبة لإنجاز تلك الأهداف، الوسائل الواجب استخدامها لتنفيذ الأعمال (مادية / بشرية)، تكاليف القيام بهذه الأعمال، كيفية القيام بهذه الأعمال، مكان إتمام هذه الأعمال، الوقت المقرر لها ومن المسؤول عنها.

2- خصائص التخطيط:

- من خلال مختلف هذه التعريفات يمكننا استخلاص الخصائص التالية:
- عمل فكري: يقوم على تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الهدف من خلال تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك.
 - مستقبلي: إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به.
 - توقعي: إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة.
 - يركز على الأهداف: إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
 - عملية مستمرة: فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين.
 - يرتبط التخطيط بالمعلومات والحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها ليتم استخدامها في التفكير التأملي وتصور المواقع من أجل تحقيق الأهداف.
 - يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف المرغوبة ثم تحديد أساليب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

3- أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل في:

- التقليل من حدة المخاطر والتقلبات التي تواجه المؤسسة من خلال التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لها قبل وقوعها.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد على اعتبار أن التخطيط يبين جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا.
- يعمل على توجيه الجهود نحو النتائج المنشودة ويحقق التنسيق بين الأنشطة.
- يسهل عملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي وما تم إنجازه بالأهداف الموضوع في الخطة.

- يساعد في عملية الاتصال بحيث يعمل التخطيط على إيجاد قنوات الاتصال في كل الاتجاهات من أجل الحصول على المعلومات الضرورية.
- وسيلة للتعرف على الإمكانيات الداخلية وما تنطوي عليه من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، ونقاط ضعف وسبل ومتطلبات معالجتها.
- وسيلة للتعرف على المتغيرات الخارجية سواء كانت فرص وكيفية الاستفادة منها، أو تهديدات وكيفية تجنبها أو تقليل تأثيرها السلبي على أداء المؤسسة وأهدافها.

4- أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط بالاعتماد على مجموعة من المعايير نذكر منها ما يلي:

4-1- حسب المستوى الإداري:

يمكن تقسيم التخطيط وفقا لهذا التصنيف إلى ثلاثة مستويات:

- التخطيط الاستراتيجي:** يقصد به العملية التي تهتم بالوضع المستقبلية للمؤسسة ويعكس توجهاتها في الأجل الطويل، وهو تخطيط شامل لنشاط المؤسسة، يرتبط بكيفية تجنب ضغوط المنافسة واستغلال فرص النمو والاستقرار، تمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى. من أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاج جديد، التخطيط لفتح سوق جديدة.
- التخطيط التكتيكي:** يعمل هذا التخطيط على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الأنشطة التي يجب إنجازها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في إطار الموارد المحددة وقيد الوقت، ويشمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المؤسسة، تمارسه الإدارة الوسطى، وهو يعتبر وسيلة ربط بين مستوى الإدارة العليا والمستوى التشغيلي ويغطي فترة متوسطة المدى. من أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- التخطيط التشغيلي (العملي):** يمارس في الإدارة التشغيلية من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام ومشرفين، ويغطي فترة قصيرة الأجل ويسمح بوضع خطط تفصيلية مركزة ومحددة تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية في شكل موازنات تقديرية أو معايير تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة. والتخطيط التشغيلي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم.

4-2- حسب المدة الزمنية:

يتم تقسيم التخطيط وفقا لهذا التصنيف إلى:

- التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر، يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية دون التطرق إلى الأهداف التفصيلية، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المؤسسة في اتجاهه.
- التخطيط متوسط الأجل:** ينبثق هذا النوع عن التخطيط طويل الأجل، حيث تقسم الخطط طويلة الأجل إلى خطط متوسطة الأجل أكثر دقة وتفصيلا، ويتعلق بالإدارات والأقسام كوضع خطة للإدارة المالية، خطة لإدارة التسويق، خطة لإدارة الإنتاج... عادة ما يغطي هذا التخطيط فترة تزيد عن السنة وتقل عن ثلاث سنوات.
- التخطيط قصير الأجل:** يقصد به ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل يتحدد فيه الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه.

4-3- حسب المجال:

يندرج ضمن هذا التصنيف النوعين التاليين:

- التخطيط الشامل:** يهتم بالمؤسسة كوحدة واحدة ويهدف إلى التحكم في مختلف أجزائها في إطار من النظام المتكامل الذي يخدم الهدف العام.
- التخطيط الجزئي:** يهتم بنشاط معين للمؤسسة أو وظيفة كالتخطيط للإنتاج، التخطيط التسويقي، التخطيط المالي....

5- مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف - مبدأ الأولوية - مبدأ الشمولية - مبدأ الكفاءة والفعالية - مبدأ المرونة - مبدأ الاستمرارية.

6- مراحل التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى لذلك فإن نجاحه يترتب عليه نجاح باقي الوظائف الإدارية الأخرى، ولكي يحقق النجاح ويكون ذا جدوى لا بد أن يتم وفقا لخطوات محددة تتمثل فيما يلي:

1- تقييم الوضعية

2- تحديد الهدف

3- تحديد البدائل وتقييمها

4- اختيار أفضل بديل

5- صياغة الخطة وتطبيقها

7- أنواع الخطط:

الاستراتيجيات: هي خطط شاملة تهدف إلى تحديد ما تريده المؤسسة على المدى البعيد، أي أنها تمثل الإطار المرشد للاختيارات المحددة لطبيعة واتجاه المؤسسة، ومفهوم الإستراتيجية مرتبط من جهة بوجود منافس أو زبون أو مورد أو أي طرف آخر يراد التأثير عليه، ومن جهة أخرى مرتبط بالمدى الطويل.

السياسات: هي خطط دائمة (تستخدم أكثر من مرة) توضع في شكل عبارات عامة من قبل المستويات العليا لتوجيه الفكر وضبط العمل في باقي المستويات الإدارية في المؤسسة، فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ وتحقيق الأهداف، وهي المرشد للعمال حول الطرق والأساليب التي يجب إتباعها للوصول إلى تلك الأهداف، وكذا مرشد للإداريين عند اتخاذهم للقرارات خاصة القرارات الروتينية.

الإجراءات: هي خطط دائمة تبين كيفية إنجاز الأعمال المتماثلة من خلال تحديد مجموعة من السلوكيات والمهام المترابطة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، وتعرف بأنها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، فهي عبارة عن المسار الذي يجب إتباعه داخل المؤسسة لإتمام عمل من الأعمال، و الإجراءات تختلف عن السياسات بأنها أكثر تحديدا لما يجب القيام به بينما السياسات تعد أعم وأشمل.

القواعد: هي خطط بسيطة تتضمن ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، والقواعد تختلف عن الإجراءات بأنها لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الإمتناع عنه في ظل موقف معين، وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات وتكون مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين، ومن أمثلة القواعد الإمتناع عن التدخين في مقر العمل.

البرامج: هي عبارة عن خطط مؤقتة تصمم لمواجهة موقف معين ولتحقيق هدف محدد، وتنتهي بمجرد تحقيق الهدف الذي صممت من أجله، ومن الممكن أن يضم البرنامج الواحد عددا من البرامج الفرعية يستهدف كل منها تحقيق هدف فرعي للوصول في النهاية إلى الهدف النهائي للبرنامج الكلي.

الموازنات: هي خطط تفصيلية محددة مسبقا للأعمال المرغوب تنفيذها، تأخذ شكل تقرير أو بيان بالنتائج المتوقعة في صورة رقمية، وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، ساعات عمل، وحدات إنتاج...

ثانيا: وظيفة التنظيم

1- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطط إلى أنشطة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي نذكر بعض التعاريف للتنظيم كما يلي:

- يعرف "Donald Clough" التنظيم بأنه: "ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة"

- عرف "Bergeron" التنظيم على أنه: "العملية التي تسمح بإنشاء هياكل تنظيمية تمكن الأشخاص من العمل مع بعضهم البعض بفعالية قصد تحقيق الهدف".
- وعرفه "Richard M.Hodgetts" على أنه: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".
- كما يعرف التنظيم بأنه "العملية المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المؤسسة اللازمة لانجاز مهام تحقق الأهداف".
- من هذه التعاريف يمكن القول بأن التنظيم هو العملية التي تتضمن تجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتوزيعها على الأفراد، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

2- أهمية التنظيم:

تتجلى أهمية التنظيم فيما يلي:

- يسمح التنظيم بتحديد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة، فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وتحديد المسؤوليات لكل شخص
- ينظم المجهودات الفردية وينسق فيما بينها نحو تحقيق الأهداف
- يساعد على إنشاء نظام فعال للاتصالات يربط مختلف الوحدات الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ويربط المؤسسة بمحيطها
- يجنب الازدواجية في العمل والتعارض في المهام.

3- مبادئ التنظيم:

تتمثل مبادئ التنظيم فيما يلي:

- مبدأ الهدف - مبدأ تقسيم العمل - مبدأ نطاق الإشراف - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية - مبدأ التفويض - مبدأ المركزية واللامركزية - مبدأ التنسيق - مبدأ وحدة الأمر - مبدأ الوظائف - مبدأ التدرج - مبدأ المرونة.

4- أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم داخل المؤسسة: تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي

أ- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم المبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويشير إلى العلاقات الرسمية المقننة بين العمال من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. فالتنظيم الرسمي هو التنظيم المقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق الأهداف.

ب- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة، و يعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العمال والمعتمدة على الدوافع والاتجاهات والحاجات.

5- الهيكل التنظيمي:

5-1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال فيها."

ويختلف الهيكل التنظيمي عن الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، بحيث أن:

الخريطة التنظيمية: هي عبارة عن أشكال هندسية مختلفة تبين أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها وعلاقاتها، مما يسمح للأفراد من معرفة المؤسسة التي يعملون فيها ويتعاملون معها، بعبارة أخرى هي الشكل البياني للهيكل التنظيمي.

الدليل التنظيمي: هو عبارة عن وثيقة تفصيلية تلحق بالخرائط التنظيمية أو تعد مذكرات تفسيرية لمحتويات تلك الخرائط لما توفره من معلومات تفصيلية ومكاملة حول ماهية الخطوط العامة الواردة في الخريطة التنظيمية، كما يمكن أن تقدم معلومات دقيقة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتعد أن تتضمنها الخرائط التنظيمية، ويشمل أيضا شرحا موجزا عن النشاط العام للمؤسسة، أهدافها، سياساتها، عدد عمالها، ووصفا للوظائف الموجودة لديها، وبذلك فإن الدليل التنظيمي هو بمثابة البطاقة الشخصية التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

5-2- مراحل اعداد الهيكل التنظيمي:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بعدة مراحل تتمثل في:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة
- 2- تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية
- 4- تحديد العلاقات التنظيمية (السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية)، وكذا تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
- 5- توزيع الوظائف والأنشطة على الأفراد (وضع الفرد المناسب في المكان المناسب)
- 6- رسم الهيكل التنظيمي
- 7- إعداد الدليل التنظيمي
- 8- مراقبة عملية التنظيم والتعديل عند الحاجة لذلك.

ثالثا: وظيفة الدفع (التوجيه)

تعتبر هذه الوظيفة مهمة جدا لتنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق أهداف المؤسسة، فبعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، تبدأ مهمة دفع الأفراد وتحريكهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، ولأجل ذلك لابد من إعلامهم وارشادهم وتشجيعهم وقيادتهم. وعليه فإن وظيفة الدفع وظيفة مركبة تتضمن: الاتصال- التحفيز - القيادة.

1- الاتصال:

1-1- مفهوم الاتصال وأهميته:

الاتصال هو "عملية نقل وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة لتحقيق أهداف معينة". وتتمثل أطراف الاتصال داخل المؤسسة في أعضائها والهدف منه تحقيق أهدافها. تتجلى أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه
- معرفة مصادر معوقات العمل مما يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها
- يعتبر همزة الوصل بين مختلف الأطراف الداخلية والخارجية
- توحيد الجهود المختلفة في المؤسسة
- يسمح للمسيرين بالحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات
- يستطيع المرؤوسين من خلاله التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها
- يساعد على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد، ويعتبر وسيلة فعالة للتعلم والتكوين
- التنسيق بين الوحدات الإدارية من خلال نقل المعلومات والمفاهيم والمعارف.

1-2- عناصر الاتصال:

هناك خمسة عناصر أساسية للاتصال تتمثل في:

- المرسل - المستقبل - الرسالة - قناة أو وسيلة الاتصال - التغذية العكسية.

1-3- وسائل الاتصال:

توجد وسائل عديدة تسمح بتسهيل الاتصال بين الأفراد أهمها:
الوسائل الشفهية (المقابلة الشخصية، الهاتف، الاجتماع، المؤتمر...) - الوسائل الكتابية - الوسائل غير اللفظية (الحركية) - الوسائل الالكترونية (يمكن ضمها مع الوسائل المكتوبة).

1-4- أنواع الاتصال:

- الاتصالات وفقا لوسيلة الاتصال: وتضم: الاتصالات الشفوية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات غير اللفظية.
- الاتصالات وفقا لرسميتها: وتضم كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي
- الاتصالات وفقا لاتجاهاتها: وتشمل: الاتصالات الصاعدة، الاتصالات النازلة، الاتصالات الأفقية.
هناك تصنيف آخر يتضمن نوعين من الاتصالات: اتصالات داخلية تتم بين أعضاء المؤسسة واتصالات خارجية تتم بين المؤسسة وأطراف خارجية.

2- التحفيز:

2-1- مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه "العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين"
ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم تتمثل في:
الحاجة: تعرف بأنها "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي إلى تأثير وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة".
الدافع: وهو "العامل المحرك الذي ينبع من داخل الإنسان ويثير فيه الرغبة للعمل، فهو قوة داخلية كامنة تنشط سلوك الإنسان بهدف التقليل من التوتر الناتج عن النقص في إشباع حاجة معينة"
الحافز: هو "مؤثر خارجي يحرك دوافع الفرد ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب".

2-2- عناصر التحفيز:

التحفيز كعملية إدارية هو عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عدة عناصر تتمثل في:
- المَحْوِز - الحافز - المَحْفَز - التغذية العكسية.

2-3- أهداف التحفيز:

- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية
- الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية ومكافأة الأداء المتميز
- تشجيع الإبداع والابتكار ودعم مبادرات الأفراد
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء
- تشجيع المنافسة بين العاملين
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين
- تنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

2-4- أنواع الحوافز:

- الحوافز حسب طبيعتها: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية
- الحوافز حسب اتجاه تأثيرها: الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية
- الحوافز حسب طبيعة المستفيدين: الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية

3- القيادة:

3-1- مفهوم القيادة والفرق بينها وبين المفاهيم المشابهة:

القيادة هي "قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة من أجل توجيههم لأداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة".

تجدر الإشارة هنا أن هناك تداخل بين القيادة والرئاسة والإدارة، إلا أن هناك اختلافات بين هذه المصطلحات نوضحها فيما يلي:

الفرق بين القيادة والرئاسة:

- الرئاسة ترتبط بالمنصب الرسمي حيث يستمد الرئيس سلطته من وظيفته أو منصبه، أما القيادة تتبع من قدرة القائد على التأثير في الآخرين حيث يستمد القائد قدرته من الجماعة.
- في الرئاسة تكون قنوات الاتصال رسمية غالبا والتعليمات في شكل أوامر غير قابلة للنقاش، أما في القيادة تكون قنوات الاتصال غير رسمية غالبا وفي شكل حوار مفتوح.
- في الرئاسة يكون الرئيس مفروض على المرؤوسين بقوة القانون، أما في القيادة يحظى القائد بقبول أعضاء التنظيم.
- في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة، أما في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف.
- في الرئاسة يكون أسلوب الإشراف سلبي حيث يسلط الرئيس العقوبات على المخالفين، أما في القيادة يكون أسلوب الإشراف إيجابي حيث يقوم القائد بتوجيه أتباعه عندما يخطئون.

الفرق بين القيادة والإدارة:

- القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد، وبالتالي فإن القيادة هي إحدى مكونات الإدارة والتي تتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل أي تهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، أما الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر وتركز على المعايير واللوائح والنظم.

3-2- أهمية القيادة:

يمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- أداة للسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها
- أداة لتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم
- تعمل على توحيد جهود العمال وتوجيههم نحو السلوك المرغوب فيه
- مصدر للتأثير على المرؤوسين وتوجيههم للوصول إلى الأهداف المنشودة
- أداة لتنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين.

3-3- أنواع القيادة:

توجد عدة أنواع للقيادة نذكر منها:

- حسب سلطة القيادة: القيادة الرسمية، القيادة غير الرسمية
- حسب نمط القيادة: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة (المتسببة).

3-4- القائد:

3-4-1- خصائصه:

- القدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين
- القدرة على الاتصال
- القدرة على الاقناع
- غرس الثقة في الآخرين

- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين

- القدرة على اتخاذ القرارات.

3-4-2- مهارات: من أبرزها:

- الحدس أو البديهة

- التمكين

- التبصر أو الرؤية

- التوفيق بين قيم المؤسسة وقيم العمال

3-4-3- مصادر قوته:

- قوة الشرعية (المنصب)، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الخبرة، قوة الاقتداء أو الإعجاب.

3-5- نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأساليب التي تجعل من الفرد قائدا وتشرح الخصائص التي تميزه عن غيره، وقد حاول العديد من الباحثين دراسة القيادة من حيث الصفات أو السمات التي يتميز بها القائد، أو السلوك الذي يقوم به اتجاه أفراد جماعته، أو المواقف، أو التفاعل بين هذه العناصر. وبذلك هناك أربع نظريات رئيسية للقيادة تتمثل في:

3-5-1- نظرية السمات:

تعتبر من أقدم النظريات، تقوم على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن صفات القيادة موروثه ليست مكتسبة، فبعض الأشخاص هم قادة بالفطرة لتمييزهم بصفات معينة، ومن أمثلة هذه الصفات ما يلي: الصفات الشكلية مثل القوة البدنية وطول القامة، الذكاء، الطموح، الثقة بالنفس، الحيوية، التبصر، المرونة، القدرة على تحمل المسؤولية. وركزت هذه النظرية على الصفات الشخصية للقائد وقيمه والطباع التي يتميز بها، والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة.

3-5-2- النظرية السلوكية:

بعد أن تأكد للباحثين أن القيادة الفعالة لا تستمد من مجرد مجموعة الصفات الشخصية كأساس للتمييز بين القادة وغيرهم من الأفراد، اتجهوا باهتمامهم إلى سلوك القادة، حيث تعتبر هذه النظرية القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، ومن أمثلة ذلك: كيف يفوض المديرين سلطاتهم، كيف يثيرون دافعية المرؤوسين في العمل، كيف يباشرون مهامهم وكيف يعملون من خلال الآخرين. طبيعة هذا السلوك تختلف من قائد إلى آخر، فمنهم من يركز على العمل ومنهم من يركز على العمال والبعض الآخر يكون سلوكه موجه للتطوير.

3-5-3- النظرية الموقفية:

حسب هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي له قدرة على تغيير نمطه القيادي حسب الموقف، فالقائد يملك من المرونة ما يجعله قادر على احتواء أي موقف وتوجيهه بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، أي يكون باستطاعته أن يكتيف أسلوبه في القيادة ليتناسب مع أية مجموعة وفي وقت محدد وتحت أي ظرف، حيث أنه لا يوجد نمط قيادي واحد في كل الظروف والمواقف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد النمط القيادي المتبع.

3-5-4- النظرية التفاعلية:

هذه النظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي السمات الشخصية للقائد والمرؤوسين باتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم، وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقة بين أفرادها، لذلك فإن هذه النظرية ترى أن القيادة ترتبط بمدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات. وترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين السمات والمواقف، وبناء على هذا فإن نجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجياتهم، وبهذا تؤكد النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة.

رابعاً: وظيفة الرقابة

1- مفهوم الرقابة:

توجد عدة تعريفات للرقابة نذكر منها:

- عرف "فايول" الرقابة على أنها: "التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وهي تطبق على كل الأشياء، الناس والأفعال"
- يعرف "كوتلر وروبنز" الرقابة على أنها: "عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها"
- عرفها "كونتز" على أنها: "قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطة التي وضعت لبلوغها قد أُنجزت"

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة هي الوظيفة الإدارية المختصة بمتابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطة الموضوعية، وأن القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم، وأن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقيق، واكتشاف الأخطاء وتحديد أسباب أي انحراف محتمل بين ما هو مخطط وما هو منجز، واتخاذ التدابير والإجراءات التي تضمن تصحيحه في حينه وتمنع وقوعه مستقبلاً، وتكشف جوانب القوة وتدعمها وجوانب الضعف وتصححها.

2- أهداف الرقابة:

يتمثل الهدف الأساسي للرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية، كما أن هناك أهداف أخرى تتمثل في:

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد
- مراقبة ممارسات المديرين في التوجيه والإشراف على العاملين وعلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال، ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية للسلعة المنتجة
- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وتخفيض التكاليف
- الكشف عن المبدعين من المديرين والأفراد ومكافئتهم
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات السلبية بغية تصحيحها والانحرافات الإيجابية بهدف تدعيمها
- رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام
- تقليل تراكم الأخطاء وتخفيض الأخطار عند وضع الخطط الجديدة
- تحقيق التكامل بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

3- أنواع الرقابة:

- الرقابة حسب زمن حدوثها: الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعيدة
- الرقابة حسب مصدرها: الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية
- الرقابة حسب تنظيمها: الرقابة المستمرة، الرقابة الدورية، الرقابة المفاجئة
- الرقابة حسب مستواها: الرقابة على مستوى المؤسسة، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية، الرقابة على مستوى الأفراد

4- مراحل الرقابة:

هناك أربع مراحل أساسية للرقابة تتمثل في:

- تحديد المعايير الرقابية
- قياس الأداء الفعلي
- مقارنة النتائج بالمعايير أو حساب الانحرافات، والبحث عن أسبابها
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية