

## أساسيات الإدارة

### أهمية الإدارة

- للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها:
- المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة: بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
  - استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتم الاستفادة من المختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.
  - تقليل التكاليف: حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
  - تأسيس منظمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.
  - تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة.
  - تحقيق عوامل ازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

### مفهوم الإدارة

- تعددت التعريفات المختلفة للإدارة، ومن أهم التعريفات ما يلي:
- تعريف فريدريك تايلور بأن الإدارة: "هي تحقيق الأهداف من خلال العنصر البشري".
- وعرف هنري فايول فن الإدارة أنه "المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".
- كما عرفها كونتروا، وأدونيل "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- ويمكن أيضا تعريف الإدارة على أنها: "النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف".

## مفهوم الإدارة كعلم وفن

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها إذ ان الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات من بينها: الموضوعية، القابلية للتعميم، قابلية اثبات النتائج، المرونة، امكانية، التنبؤ، بالنتائج.

ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة الإدارة فن: للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه وفن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة وكثير من المؤسسات نجح مديرها بدون دراسة علم الادارة ولكن يعود نجاحه للخبرة الإدارية التي اكتسبها خلال حياته

## وظائف الإدارة ومجالاتها

**التخطيط (Planning):** حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط يعتمد على خبرة المخطط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

**التنظيم (Organizing):** وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق فيما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغيرها الكثير.

**صنع القرار واتخاذ (Decision Making):** وفي هذه العملية يتم الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير محددة، ومن الجدير بالذكر أنه لا بُدّ من المتابعة

المُستمرّة في هذه العمليّة؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

**القيادة (Leadership):** حيث تُعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعاليّة، إذ إنّّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤدّي إلى أدائهم للأعمال التي يُكلّفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعيّة، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

**الرقابة (Controlling):** وهي تُعتبر المرحلة الأخير في عمليّة الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى النّقْد في تحقيق أهداف المُنظّمة، حيث تتضمّن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. قياس الأداء الفعليّ، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها. اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخطّط، والمُنقذ، وتصحيح الأداء.

### الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

**الإدارة العامة:** هي إحدى فروع العلوم الاجتماعية التي تأسست بسبب الحاجة إلى الإدارة في المجتمعات البشرية حيث تمتلك أساليب وإمكانيات فنية ومادية وطبيعية، وتعمل أيضاً على تحقيق أهدافها وواجباتها وتنفيذها، وترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية للدولة الحديثة، وقد عرفها ليونارد وايت " بالعمليات التي تسعى من خلالها الإدارة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها".

**إدارة الأعمال:** هي عملية لتنظيم الناس والموارد بشكل متقن من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المشتركة، بحيث تعمل على تنفيذ القرارات الرئيسية.

### أهم الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

**الهدف:** تهدف الإدارة العامة إلى تقديم خدمات عامّة دون النظر إلى العائد المادي لخدمة المواطن، أمّا إدارة الأعمال فهي تهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح المادية.

**الجهة المستفيدة:** هناك شريحة كبيرة من المجتمع تستفيد من الخدمات العامّة التي تقدم في القطاع العام، أمّا المستفيد من خدمات القطاع الخاص هم العملاء وصاحب المشروع والمساهمين.

**الوظيفة:** إدارة الأعمال تتبع مع موظفيها نظام العمل بالعقود أي أنّها توظف حسب الحاجة، أمّا في الإدارة العامّة فتكون الوظيفة الدائمة إلى عمر معين ومن ثمّ يتقاعد الموظف مع بقاء استمرار أخذ الموظف راتب التقاعد، أي ما يسمّى بالنظام المغلق.

**معايير اتخاذ القرار:** إنّ عملية اتخاذ القرار في الإدارة العامّة تحتاج إلى نقاش بين الأعضاء ومداولات كثيرة قبل إصدار أي قرار، وأخذ الاعتبارات السياسية والاجتماعية بعين الاعتبار، أمّا إدارة الأعمال فتهدف إلى الربح المادي ومراعاة المعايير الاقتصادية والموضوعية.

**طرق التقييم:** إنّ إدارة الأعمال تقوم بالتقييم على أساس المعايير الاقتصادية وقياس مستوى المعايير الربحية، أما الإدارة العامة لا يمكن تقييمها على أساس معايير اقتصادية مثلاً لأنّ هناك خدمات دون مقابل ويكون عائدها رضى المجتمع وليس عائداً مادياً.

**المسؤولية:** إنّ مسؤولية إدارة الأعمال تتمثل في مجلس إدارة المشروع، أما مسؤولية الإدارة العامة فتكون أمام عدّة جهات ومنها الجمهور والسلطة التشريعية وغيرها.

**الأساس المالي:** إنّ إدارة الأعمال تعمل على تحقيق إيراداتها عن طريق الاستثمارات الخاصة، بحيث تعمل على تحقيق أقل التكاليف وأكبر نسبة أرباح، ولا تأخذ المؤسسة وقتاً طويلاً في إعداد الميزانية؛ لأنها ترتبط بإدارة معينة، أما الإدارة العامة تكون على عكس إدارة الأعمال؛ لأن اختلاف إدارتها من حيث مصروفاتها وإيراداتها تختلف من مجال لآخر، كما تختلف أوجه الإنفاق على تلك الخدمات المقدّمة، وتحتاج ميزانية الإدارة العامة إلى وقت طويل لإعدادها.

### علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

**الإدارة وعلم الاقتصاد Management and Economics:** إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، فلا بد للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

**الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات التي توجد بها، كما يساعد على خلق مناخ اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

**الإدارة وعلم النفس Management and Psychology:** يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

**الإدارة والعلوم الطبيعية Management and the Natural Science:** تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والاحصاء والرياضيات و من مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية و علم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research و هو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء و نظرية الاحتمالات و النماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كما ينبغي ان يكون الإداري ملماً بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية و بعلم السياسة و علم الاخلاق و التاريخ و الجغرافيا لتسيير امور المؤسسة.

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

هي الأكثر انتشار بين النظريات وتقوم على دور المدير في الهيكل التنظيمي وتحقيق أداء جيد وتنقسم إلى:

#### 1- النظرية البيروقراطية

للعالم الألماني "ماكس فيبر" وهدفه توفر الحد الأعلى من الكفاية وتستند النظرية على قواعد محددة وهيكل تنظيمي، وركزت المبادئ التي تؤكد على الرقابة الصارمة على الأعمال وسلوك الفرد، ومن خصائص الإطار الإداري للبيروقراطية، ما يلي:

- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري
- تصبح الوظيفة مستقبلاً حرفياً
- المكتب والوظيفة ليس ملكاً لأحد
- يخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة
- يبنى أسلوب الرقابة والضبط والإشراف على العلاقة الهرمية
- يقسم العمل وفقاً لقاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه

#### من أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية

- قد تؤدي للجمود بالتنظيم
- بطء عملية اتخاذ القرارات
- تغلب الإجراءات على الأهداف
- الجمود في القواعد

#### نظرية الإدارة العلمية:

أسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، وكان هدفه رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة للمنتج، ومن أهم إسهامات تايلور في العملية الإدارية ما يلي:

- 1- دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل
- 2- استخدام الطرق العلمية في اختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب
- 3- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين لإنجاز الأعمال ورفع الإنتاجية
- 4- الفصل بين وظيفة التخطيط والتنفيذ

## نظرية التقسيم الإداري

أسسها المهندس الفرنسي هنري فايول، تتلخص دراساته على افتراض أن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات أيا كان ثقافتها، ومن أهم المبادئ لهنري فايول:

- مبدأ تقسيم العمل.
- السلطة والمسئولية
- وحدة القيادة.
- النظام.
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- وحدة توجيهه.
- مركزية السلطة.
- مكافأة الأفراد وتعويضهم.
- تدرج السلطة-الترتيب.
- استقرار العمالة.
- مبدأ المساواة.
- مبدأ التعاون.
- المبادأة.

## ثانياً: المدرسة السلوكية

اعتمد المدخل الكلاسيكي على الجانب المادي للتحفيز وزيادة الإنتاج ومع مرور الوقت بدأ الإتجاه إلى الجانب الإنساني وظهرت دراسات توضح أثر العوامل غير المادية لرفع مستوى الأداء ومنها،

### - تجارب هاو ثرون

قام بها إلتون مايو في مصنع هاو ثرون في الولايات المتحدة، للتعرف على مدى تأثير العوامل الظرفية الطبيعية مثل الحرارة والضوء والضوضاء على زيادة الإنتاج، وقد توصل إلي أن هناك عوامل نفسية وشخصية ترفع مستوى الإنتاج، كما أن أن العوامل النفسية بين الأفراد تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

### نظرية X، Y

لدوجلاس ماكجريجور ويرى أن هناك نمطين من السلوك

أ- المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية

ب- المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن المرؤوسين يحبون العمل ويتحملون المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية والإبداع والابتكار

## ثالثاً: المدخل الكمي:

يركز هذا المدخل على الأساليب الكمية كالنماذج الرياضية والإحصائية التي تساعد الإدارة في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، ومنها بحوث العمليات وإدارة العمليات، وتحتوى على العديد من الأنشطة التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال.

## النظرية الظرفية/ الموقفة

تقوم هذه النظرية على مبدأ أنه لا توجد قاعدة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف المواقف والظروف وتعمم على المؤسسات، فالإدارات التي تعتمد الأساليب التقليدية تكون غير دقيقة وغير قادرة على تلبية متطلبات المرحلة والتكيف معها.

ومن هذه الأصول التي قامت عليها هذه النظرية

- يجب على مدير المشروع الأخذ بعين الاعتبار كافة الاختلافات بين الأفراد والظروف البيئية.

- ليست هناك طريقة مثلى يمكن استخدامها في كافة الظروف.

- مدى فاعلية الإدارة تتوقف على تكيفها وتفاعلها مع الظروف ولا توجد نظرية تنبئ بالغيب عما سيحدث مستقبلاً.

- تؤكد النظرية الموقفة على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية ومن هذه المتغيرات البيئة الخارجية والمهام الموكلة والقوى البشرية والتكنولوجية.

- تعتبر نظرية الإدارة الموقفة أن الإدارة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتشابك فيما بينها بالعلاقات الوظيفية وترتبط مع البيئة الخارجية.

## مدرسة النظم

مدرسة النظم ظهرت منذ منتصف الستينات من القرن العشرين تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة (نظام مفتوح).

## الإدارة بالأهداف

أبرز روادها "بيتر داركر" ومن أهم مبادئها:

1. صياغة أهداف التنظيم بعناية؛ لأنها تشكل الخطوط التعريفية لعمل المنظمة.
2. مسؤولية وضع الأهداف تكون جماعية كما هي فردية.
3. وضع الأهداف على الورق ليس كافياً بل يجب تنفيذه.
4. وضع أوليات لتنفيذ الأهداف الموضوعه

## العناصر الضرورية لنجاحها:

1. وضع الأهداف المناسبة من قبل المديرين.
2. المدير والمؤوس يجب أن يوافقوا على كل الأهداف.
3. تقييم الإنجاز على أساس الأهداف الموضوعه.
4. متابعة الإنجاز والمكافأة طبقاً لذلك.

## الإدارة اليابانية

اعتمدت النظرية اليابانية على الفلسفة الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني وذلك من خلال 3 أسس وهي:

– الثقة Trust – المهارة Skill – الاحترام Respect

كما أن هذه النظرية قامت على أساس العلاقات الإنسانية المتبادلة بين العمال ومسؤوليهم...

## التخطيط الإداري

### مفهوم وأهميته

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى كاللتنظيم والتوجيه والرقابة.

### مفهوم التخطيط:

تتعدد الآراء في تعريف التخطيط كعملية إدارية مثل:

- 1- عملية وضع القرارات بشأن المستقبل (داروين 1966).
- 2- أنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (هنري فايول).
- 3- نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقات بالفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- 4- الأسلوب العلمي لإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية التي تساعد في الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن وأقل جهد.
- 5- الأساتذة هايمان وسكوت: أنها وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشتمل على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات التي يجب أن تقرر المنظمة اتباعها.
- 6- هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة.
- 7- التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات.
- 8- عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية.
- 9- نشاط متصل بحيث لا تنتهي الخطة إلا ويتبعها خطة أخرى.

### أهمية التخطيط وفوائده:

أثبتت العديد من الدراسات على أهمية التخطيط في نجاح وربحية المشروعات واتضح أن المديرين الذين

يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم للنجاح ومن أهم مزايا التخطيط، ما يلي:

- 1- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتوحيد جهود الأفراد
- 2- يساعد التخطيط على تحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وتلافيها
- 3- التخطيط السليم يساعد المنشأة على المنافسة مع المنشآت الأخرى والبقاء في السوق
- 4- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية بالمنظمة
- 5- يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل
- 6- يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين
- 7- يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة
- 8- يسهل التخطيط على عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد

- 9- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ الأهداف  
10- يؤدي التخطيط إلى خفض العمل غير المنتج إلى ادني حد

### أسباب زيادة فعالية الخطة

يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:  
**وضوح الهدف:** لابد أن يكون هناك خطة واضحة تسير عليها المنظمة، ويجب على الإدارة العليا في عملية التخطيط السماح للعاملين بالمشاركة في وضع الأهداف.  
**المرونة:** يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الاستجابة للظروف المتغيرة.  
**المشاركة في التخطيط:** مشاركة العاملين تزيد من حماسهم واقتناعهم بالأهداف المطلوب تحقيقها.  
**الواقعية في التخطيط:** بحيث تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.  
**توفير هيكل تنظيمي جيد:** يساعد في جمع الأعمال وتفويض السلطات.  
**البساطة:** يجب أن تتميز الخطة بالسهولة والوضوح في فهمها.

### أنواع التخطيط:

#### 1- التخطيط حسب الفترة

##### - تخطيط طويل الأجل

هي الفترة الزمنية الممتدة من 3- 5 سنوات وهي الفترة الأكثر شيوعا في التخطيط

##### ب - التخطيط متوسط الأجل

هو التخطيط الذي اقل من خمس سنوات وأكثر من سنة

##### ج - التخطيط قصير الأجل

فتعتبر خطط تشكيلية ومهتمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة

#### 2- التخطيط حسب المستوى

- التخطيط على المستوى القومي ويتم على مستوى الدولة ككل

- التخطيط على المستوى الإقليمي ويتم ذلك على مستوى المحافظة

- التخطيط على المستوى المحلي ويتم على مستوى الوحدات المحلية

#### 3- التخطيط حسب مجال الاستعمال:

- الخطط متكررة الاستعمال وهي تستهدف الإرشاد والتوجيه في الأداء

- الخطط فريدة الاستعمال وهي تهدف لمواجهه حالة معينة وتنتهي بانتهاء الحدث

## مستويات التخطيط:

- 1- **التخطيط الاستراتيجي:** ويتم من خلاله رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- 2- **التخطيط التكتيكي:** يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطي وتكون أنشطة قصير المدى تغطي فترة زمنية متوسطة.
- 3- **التخطيط التشغيلي:** يركز هذا النوع على برامج العمل وعادة ما تكون في المدى القصير أي أقل من سنة

## صعوبات عملية التخطيط

- 1 - الصعوبة في الحصول علي المعلومات الدقيقة والحقائق المتعلقة بالمستقبل.
- 2- قد تكون المعلومات والبيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة أو خاطئة، وبالتالي يؤدي إلى عدم التنبؤ بالمستقبل.
- 3- الوضع الاقتصادي العام بالتالي تتأثر الخطة المستقبلية.
- 4 - الوضع المالي للمنشأة قد يقف حائلا دون إقرار بالخطة.
- 5- قلة الاهتمام بالتخطيط على الرغم من أهميته، ونرى أن بعض المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية وليس هناك رؤية مستقبلية.
- 6 - يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل.
- 7 - وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة.
- 8 - الاعتماد الكبير على الخبرات فبعض المديرين يصرون على آرائهم في عملية التخطيط
- 9 - مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة.

## التنظيم والهيكل الإداري

### مفهومه وأهدافه

يوجد عدة تعريفات للتنظيم منها:

- تعريف جيمس موني التنظيم بأنه "الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك"
- بريتشارد هودجتس يرى أن "التنظيم يعني توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف".
- جنيومان يعرف التنظيم انه "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".
- التنظيم هو " الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسئولية المعهودة بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ الأعمال".

### مبادئ التنظيم

**مبدأ ضرورة التنظيم:** مع زيادة العاملين يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم  
**التخصص وتقسيم العمل:** هو تخصيص أجزاء مختلفة من العمل بين أعضاء التنظيم

### مزايا تقسيم العمل

- زيادة مهارة العاملين في أنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد
- المحافظة على وقت العاملين لأدائهم الأعمال بأقل وقت ممكن
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة
- إمكانية اختيار العمل أو المهمة التي تتناسب مع مهارات العاملين

### عيوب تقسيم العمل

- العمل المتخصص جدا قد يؤدي إلى الملل
- يؤدي إلى القضاء على روح الابتكار والإبداع لدى العاملين
- وحدة الهدف:** لكل عمل إداري هدف والتنظيم وسيلة لتحقيق هذا الهدف
- مبدأ وحدة الرئاسة:** أن يتلقى المرؤوسين الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد
- مبدأ نطاق الإشراف:** يقصد عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد
- تساوي السلطة والمسئولية:** من المهم أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية
- الوظيفة:** يتم التنظيم على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص
- تحديد الاختصاصات:** حصر الأنشطة الأزمنة لتحقيق هدف ما وتوضع كل مجموعة متشابهة مع بعضها الأنشطة في وظيفة معينة.
- المرونة:** أن يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة
- مبدأ التدرج:** كلما زاد وضوح خط السلطة من القمة إلى المرؤوس زادت فعالية عملية اتخاذ القرارات

**تفويض السلطة:** تكون لكل ادرى وتكون كافية لضمان قدرته على تحقيق الأهداف  
مبدأ المسؤولية: عند تفويض السلطة إلى المرؤوس يتحمل المسؤولية كاملة

### **أنواع الهيكل التنظيمي**

يختلف جميع الأنشطة الإدارية من منظمة لأخرى ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بما يلي:  
أ - الخريطة التنظيمية: وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة.

ب - الدليل التنظيمي: وهو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم  
ج- البناء الوظيفي: ويتم هنا تجميع كل الأنشطة التي تختص منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة أي التجميع على أساس الوظائف.

### **المزايا :**

- وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة.
- الاقتصاد في الموارد والاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تفادي الازدواجية.
- الرقابة والتنسيق حيث أن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد.

### **العيوب:**

- يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها
- يميل مثل هذا النوع إلى المركزية
- عجز بعض التنظيمات الوظيفية عن توافر أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين
- احتمال حدوث صعوبة في الاتصال بين الإدارات المختلفة
- صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة

### **التنظيم حسب العمليات**

يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقا للعملية التصنيعية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات  
مثل تقسيم وحدات تنظيمية إلى قسم الغزل وقسم النسيج.

### **المزايا:**

- تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض التكاليف العمليات الإنتاجية
- تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم
- يبسط ويسهل عملية التدريب

### **العيوب:**

- صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة
- صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة

## التنظيم حسب العملاء

يتم تجميع الأنشطة في وحدات حسب العملاء، ويستخدم عندما تتعامل المنشأة مع عملاء مختلفين.

### المزايا:

- يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة المرتبطة بكل عميل، مما يؤدي إلى جودة المنتج.

### العيوب:

- احتمال ظهور طاقات عاطلة خلال فترة انخفاض الطلب.

- صعوبة تطوير أداء العاملين فيغير التخصص.

- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

## التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يتم تقسيم الموارد في إدارات على أساس جغرافي.

### المزايا:

- عدم المركزية يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات.

- وضع العوامل المحلية في الحساب عند اتخاذ القرارات.

- معرفة كل مدير فرع احتياجات كل منطقة.

- توفير خدمة سريعة بتكلفة قليلة.

- يسهل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة.

- إكساب مديري الفروع الخبرة الجيدة.

### العيوب:

- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق.

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية والمركز الرئيسي.

- صعوبة الرقابة لإدارة العليا على الفروع.

- قد يسيء مديري المناطق السلطة.

## التنظيم حسب السلع والخدمات:

يستخدم في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، حيث تجمع كل الأنشطة بمنتج معين

في وحدة إدارية واحدة.

### المزايا:

- تساعد على التخصص والإتقان.

- مسئولية تحقيق الأرباح على كل قسم.

- توفير فرص وتوزيع المنتجات الجديدة.

- يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية.

- تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.

## العيوب:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات.
  - احتمال عدم توفر المهارات الكافية للإشراف على كل نشاط.
- ### أسس وخطوات عملية التنظيم
- تحديد أهداف وخطط المنظمة
  - تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية
  - تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية
  - تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات بالقيام بالمهام
  - توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية
  - تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة
  - التنسيق بين الإدارات بالمنظمة لمنع الازدواجية في أداء العمل

## خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:
1. **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة ، أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفق العمل وخفض في التكلفة.
  2. **التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه.
  3. **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
  4. **تحقيق الرقابة التلقائية:** لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
  5. **عدم الإسراف:** أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد توفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6. **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة

## السلطة والمسؤولية

السلطة هي الحق في التصرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحكم تصرف الآخرين والتأكد من تنفيذها، وهي من أساسيات العمل الإداري، وتتفاوت تبعاً للمستوى الإداري، وهناك قيود على السلطة لا يتجاوزها المدير منها الداخلية وهي نظام المنشأة وقيود خارجية ومنها الخارجية وتتمثل في الأنظمة والقوانين وسياسات الدولة والعادات والقيم الاجتماعية المحيطة.

### مصادر السلطة

هناك ثلاثة نظريات تحدد مصدر السلطة وهي:

- 1- **السلطة الرسمية:** مصدر السلطة حق للجهة المالكة يستمد المدير السلطة من رؤسائه.
- 2- **نظرية قبول السلطة:** يستمد المدير السلطة من مرؤوسيه لا يكتسبها ما لم يقبلها وينفذها المرؤوسين.
- 3- **نظرية السلطة الشخصية:** عندما يملك الشخص المهارة والخبرة يكتسب تلك السلطة.

### أنواع السلطة

**السلطة التنفيذية:** أهم الأنواع وهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر.  
**السلطة الاستشارية:** تقدم النصيحة والمشورة لصانع القرار.  
**السلطة الوظيفية:** وهي تفويض بالقيام بمهمة معينة.  
**سلطة اللجان:** وهي تشتمل على مجموعة من الأفراد يجتمعون لمناقشة قضايا خاصة بالمنظمة، وتكون رسمية إذا كانت جزء من الهيكل التنظيمي وغير رسمية حين تتشكل بصفة غير رسمية، وقد تكون تنفيذية أو استشارية، دائمة أو مؤقتة.

### المركزية واللامركزية

هذا المفهوم مرتبط بتفويض السلطة، وتعني المركزي مدي تركز السلطة في الهيكل التنظيمي، واللامركزية تعني درجة توزيع السلطة على الأشخاص.

يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما:

- زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأقل.

- انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة.
- ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- كلما كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.

### **مزايا تطبيق المركزية:**

- 1 - تزويد الإدارة العليا بالقوة والمكانة.
- 2 - يمكن وضع توحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة.
- 3 - تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية.
- 4 - تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة.
- 5 - تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد.
- 6 - تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة.
- 7 - تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية.

### **مزايا تطبيق اللامركزية:**

- 1 - سرعة اتخاذ القرار
- 2 - تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة.
- 3 - تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية.
- 4 - زيادة رضي العاملين بالمنشأة لاشتراكهم في اتخاذ القرارات.
- 5 - انعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار.

## التوجيه والقيادة والتحفيز

### مفهوم القيادة ومصادر قوتها

القيادة هي من أهم أدوات التوجيه الفعالة، ومن خلالها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين.

### تعريف القيادة:

تعريف كونتر ودنيل: القيادة هي قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

تعريف هايمان وهليبون: القيادة هي القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم، وهناك اتفاق من الباحثين على أن القيادة تشمل التالي:

- 1 - قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- 2 - القائد له تابعون ليحققوا هدفه.
- 3 - القائد لديه قوة التأثير في أداء التابعين له.
- 4 - هناك هدف يسعى لتحقيقه القائد.
- 5 - الموقف الذي تمارسه المجموعة في أعمالها.

### مصادر قوة القيادة:

- 1 - القوة الشرعية أو القانونية.
- 2 - قوة الإكراه والإجبار.
- 3 - قوة المكافأة.
- 4 - قوة الخبرة.
- 5 - قوة الإعجاب.

### أنواع القيادة:

**القيادة الديكتاتورية:** يقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.  
**القائد المتسلط:** يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له من قبل القانون ولا يشرك أحد في صنع القرار، ويتسم بالحرص والنشاط والفعالية.  
**القائد الديمقراطي:** يشارك العاملين في عملية صنع القرار، يطرح المهام وتوصياته ويأخذ موافقة الجماعة، ويؤمن بقدرات مرؤوسيه.

**القيادة الشخصية:** تمارس بالاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.

**القيادة الأبوية:** يتسم بالعلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ويهتم القائد براحة العاملين معه.

**القيادة غير الرسمية:** وتكون داخل التنظيم غير الرسمي وتنشأ لوجود صفات معينة يتسم بها القائد.

## نظريات القيادة

### أولاً: نظرية السمات:

ترتبط بالقائد العظيم حيث القائد يولد ولا يصنع، وركزت هذه النظرية على السمات الشخصية للقائد، وقدمت النظرية إسهامات في توضيح دور القائد، والسمات اللازمة لنجاحه. انتقادات النظرية: إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة، وأهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة، كما أهملت العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح.

### ثانياً: نظريات السلوك:

تهتم بسلوك القائد، وتفترض أنه يمكن تنمية سلوكيات القائد، ومن أهمها: نظرية استمرارية القيادة: وهي تعتمد على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار.

نظرية ليكرت: قسم القيادة إلى أربعة عناصر هي:

النظام التسلطي الاستغلالي: القائد على درجة عالية من المركزية، لا يتقون بالأفراد ويحفزون العاملين بالخوف والإكراه والعقاب.

النظام التسلطي العادل: يشبه النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرارات تحت رقبته.

النظام الديمقراطي الاستشاري: يثق في المرؤوسين ويستفيد من آرائهم في اتخاذ القرارات، يحتفظ لنفسه بالقرارات الهامة ويفوض قدرًا كبيراً من سلطته.

النظام الديمقراطي بالمشاركة: يثق بالمرؤوسين ويسمح بالمشاركة في صناعة القرار ويتخذ غالب القرارات بالإجماع.

نظرية الشبكة الإدارية: قدم بليك وموتون نظرية للقيادة تعتمد على جانبين للسلوك:

- الاهتمام بالأفراد. - الاهتمام بالعمل والإنتاجية.

### ثالثاً: النظرية الظرفية (الموقفية)

فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. من العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية:

تاريخ المنظمة - عمر القائد وخبرته - المجتمع - المناخ النفسي السائد - نوع الوظيفة للقائد - حجم الجماعة - ثقافة المرؤوسين - الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

متغيرات في الموقف: علاقة القائد بالمرؤوسين - تنظيم العمل - قوة منصب القائد.

تقييم نظرية الموقف: أسهمت هذه النظرية خصائص القائد من خلال التركيز على المرؤوسين، إلا أن الانتقادات التي وجهت للنظرية أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لمواجهة موقف معين.

## صفات القائد الفعال:

- الطاقة الجسمية والعقلية.
- الاستقرار الانفعالي.
- القدرة على التخطيط والتطوير.
- القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي.
- القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسيه.
- العلاقات الإنسانية الجيدة.
- الموضوعية.
- المهارة في الاتصال.
- الدافع الشخصي.
- المهارة الاجتماعية.
- المقدرة الفنية.

### مفهوم الرقابة

" هي عملية قياس النتائج الفعلية، أو مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب انحراف الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة".

### تعريف الرقابة

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

### مراحل وخطوات الرقابة

يجب القيام بثلاثة خطوات وهي:

1- **وضع المعايير:** المعيار هو نموذج الأداء المرغوب تحقيقه وتقسّم إلى نوعين:

- **المعايير الكمية:** معايير تعبر عنها في شكل أرقام وهي محدد بشكل مقبول.

- **المعايير النوعية:** وهي معايير شخصية مثل درجة ولاء العاملين للمنشأة.

2- **قياس الأداء:** وهي الخطوة الثانية ويتم خلالها القياس الفعلي للأداء ومقارنته بالأداء المعياري، ويتم نقاط

رقابية.

3- استراتيجية لعدم إمكانية الرقابة على كافة أنشطة المنشأة (الدخل، التكاليف، المخزون، الغياب، الأمن...)

4 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الثالثة وإذا ما تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية: -

أولاً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية،

هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسبين منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ

الخطة أي وجود خطية تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

ثانياً: وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً،

أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي.

**ثالثاً:** تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة، وفي ضوء المعايير الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الأماكن مع تحديد نوعه وكميته، أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول.

**رابعاً:** دراسة وتحليل للانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسببتها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

**خامساً:** اتخاذ الإجراء المصحح الوظيفي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظرفاً لعمل فضلاً عن اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة، وهذا يتطلب نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات.

### **خصائص نظام الرقابة الجيد**

- 1 – الرقابة المستمرة لسرعة اكتشاف الأخطاء.
  - 2 – الرقابة الاقتصادية الفعالة.
  - 3 – الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
  - 4 – الرقابة التي تميز بين الأخطاء وتركز على معرفة أسباب الأخطاء والعمل على تفاديها.
  - 5 – الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية.
- حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية: -

### **- وجود جهاز إداري كفء**

تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان ... وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة

### **- وجود هيئة الموظفين**

إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات ... إلي كيان نابض بالحركة والحياة، بهذا نري أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختباره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز الملائمة له.

## - توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات

لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة

## - مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية

يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة، واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

## مكونات نظام الرقابة الجيد

1. **الملائمة** : يجب أن يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها .
2. **توازن التكاليف مع المردود أو العائد**: يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقه .
3. **الوضوح**: (وضوح الهدف من الرقابة - وضوح الاساليب الرقابية - وضوح المعايير أو المؤشرات المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية بها - وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه)
4. **المرونة**: أي أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.
5. **الفعالية**: أي يجب أن يحقق النظام الرقابي الغاية المنشودة من استخدامه وهي منع وقوع الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها ما أمكن، واكتشافها حال وقوعها إذا وقعت ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها بأسرع ما يمكن.
6. **الدقة والفورية**: أي يجب أن يتولد عن النظام عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الإنجاز.
7. **وجود أكثر من معيار لقياس الناحية الواحدة**: أي يفضل تعدد المعايير أو المؤشرات التي يتم بناء عليها إصدار الحكم عن وضعية الإنجاز في ناحية واحدة من النواحي (الجودة، الربحية، السيولة. الخ)

8. المساعدة على اختصار الجهد والوقت المصروف على عمليات الرقابة: وذلك من خلال تحديد نقاط استراتيجية في النشاط يتم الاستغناء بتفتيشها عن تفتيش ما قبلها حيث تدل صلاحيتها على صلاحية ما قبلها وعدم صلاحيتها على عدم صلاحية ما قبلها.

## أنواع الرقابة:

### حسب موقع الرقابة: داخلية – خارجية.

- الرقابة الداخلية: قيام وحدة الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها.

- الرقابة الخارجية: قيام وحدة خارجية بالرقابة على المنظمة.

### حسب توقيت الرقابة: سابقة – لاحقة.

- الرقابة السابقة: تخضع الرقابة السابقة لنشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك الموظفين وتسمى الوقائية.

- الرقابة اللاحقة: يتم تقويم أداء الأفراد أو الإدارات بعد حدوثها.

## أدوات وأساليب الرقابة.

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

**1- الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ- الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخطتها التشغيلية ومن أهمها:

- الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصاً للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات... الخ.

- الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

- الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

**2- البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما

بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

**3- التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

**4- تحليل نقطة التعادل:** هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

**5- المراجعة الداخلية:** وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

**6- الملاحظات الشخصية:** بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

**7- تحليل القوائم المالية:** ويكون ذلك من خلال:

أ- قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.

نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.

نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

أساليب الرقابة الإدارية للتأكد من تحقيق الغرض من الرقابة الإدارية في المنظمات المتخلفة،

توجد ثلاثة أساليب يمكن اتباعها في عملية الرقابة، وهي:

**الطرق غير الكمية:** يمكن تعريفها بأنها تلك الطرق التي يستخدمها المديرون في أداء وظائف الإدارية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والقيادة، فهي تؤدي إلى التحكم في الأداء العام للمؤسسة عن طريق التحكم في الموظفين وتقييم أدائهم، ومن التقنيات المستخدمة في هذا الأسلوب: الملاحظة. التقارير الشفوية أو الكتابية.

التفتيش الدوري أو المفاجئ. تقييم الأداء، المناقشة بين المديرين والموظفين في أداء الأنشطة المختلفة.

**الطرق الكمية:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام الأساليب الكمية في قياس جودة المخرجات في الأداء

وتصحيحها، ومن التقنيات الكمية الأكثر شيوعاً:

**الميزانيات:** ومن أبرزها ما يأتي: ميزانيات التشغيل، والنفقات الرأسمالية، والمبيعات، والنقدية المنتظمة.  
**الميزانيات المتخصصة:** مثل أنظمة تخطيط البرمجة، والميزانية ذات الأساس الصفري، وميزانية الموارد البشرية.

**عمليات التدقيق:** ومن أبرزها ما يأتي: التدقيق الداخلي. التدقيق الخارجي. التدقيق على عمليات الإدارة.  
**مخططات وتقنيات الوقت:** ومن أبرزها ما يأتي: مخطط جاننت.

**تقييم البرامج وتقنيات المراجعة** ( طريقة المسار الحرج، تحليل التعادل، تحليل النسبة)

**مراقبة الميزانيات:** يستخدم هذا الأسلوب لأنواع الرقابة المالية والأرباح والخسائر في المنظمة.

### **مجالات الرقابة:**

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن من الضروري الإلمام بمجالات الرقابة، وهذه المجالات هي:

#### **1 – الرقابة على الاهداف:**

وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

#### **2 – الرقابة على السياسات:**

وهذه تهدف الى التأكد من أن الأعمال تسيير وفقا للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

#### **3 – الرقابة على الإجراءات**

فإن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسئول عن الأداء، وتهدف الرقابة على الاجراءات الى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة الى تعديل هذه الاجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الاعمال / المهام.

#### **4 – الرقابة على التنظيم:**

وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك. كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية، رأسيا وافقيا وبحث متى تتطلب الامر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

#### **5 – الرقابة على تطوير القوى العاملة:**

وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب، وتقدير الكفاءة وسياسات الاجور والرواتب وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على اساس المعدلات والمقاييس، والمعايير المتضمنة في برنامج العمل.

#### **6 – الرقابة على التكلفة:**

وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وإهدار الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على اساس الدراسات المستفيضة.

#### **7 – الرقابة على المصروفات الرأسمالية:**

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل فيه احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة وهي توضع وفقا للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع وايضا في ضوء سياسات الاستثمار.

#### **8 – الرقابة على نواحي الانتاج:**

ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام وعنصر الوقت وكمية الانتاج ومعدل الانتاج وجودته.

#### **9 – الرقابة على المبيعات:**

ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج ومدى سلامة سياسات البيع.

#### **10 – الرقابة على الاسعار:**

للنظر في مدى ملاءمة الاسعار المحددة في ضوء تكاليف الانتاج.

#### **11- الرقابة المالية:**

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

#### **12 – الرقابة على الأرباح والخسائر:**

وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع او لمنتجاته والوقوف على اسباب ذلك ومدى إمكانياته تلافي الخسائر ان وجدت.

#### **13 – الرقابة على العلاقات الخارجية:**

سواء مع الجمهور أو مع الاتحادات او النقابات او العملاء او الحكومة.

#### **14 – الرقابة على الكفاءة الادارية:**

#### **15 – الرقابة على الاداء الكلى للمشروع (الرقابة الشاملة).**