

## الفصل الثاني

### وظائف الإدارة

Management functions

- التخطيط
- التنظيم
- إتخاذ القرار
- التوجيه
- التحفيز
- الرقابة

## الفصل الثاني

### التخطيط

#### Planning

إن التخطيط عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله. فالتخطيط هو الوسيلة الفعالة لبلوغ الغاية المنشودة.

ويعدّ التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية. فالتخطيط في أبسط وأوضح معانيه هو حصر الموارد وحصر الاحتياجات ومحاولة المواءمة بينها لتحقيق أقصى درجة من النمو المتوازن، في فترة زمنية محددة<sup>(١)</sup>. فيعرّف البروفسور ميردال Myrdal التخطيط بأنه: "البرنامج المنظم الذي تتبناه الدول كنظام للتدخل في الشؤون الاقتصادية وذلك عن طريق التأثير على قوى السوق وتوجيه ذلك نحو العمليات الاجتماعية"<sup>(٢)</sup>. أو هو "إعداد وتنفيذ برنامج عمل للمستقبل يستهدف استخدام موارد المجتمع لمواجهة الحاجات الاجتماعية بأفضل طريقة ممكنة"<sup>(٣)</sup>.

---

(١) شلبي، بلا سنة، ص ١٣٤.

(٢) المشهداني، بلا سنة، ص ١٠.

(٣) زردق، ٢٠٠٠، ص ٣٠.

ويعني ذلك؛ أن عملية التخطيط ما هي إلا نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، والموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها في فترة زمنية محددة. وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، كونه القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل؛ ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟. فالتخطيط إذاً ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية المحددة خلال فترة زمنية معينة.

#### • مزايا التخطيط :

تسعى منظمات الأعمال الى تحقيق سلّة أهدافها من خلال العملية التخطيطية التي توضح السبل الى تحقيق تلك الأهداف، وبالتوجه الذي يمكن جميع أفراد المنظمة من معرفة هذه الأهداف، وبذلك تأمن الإدارة تظافر جهود العاملين سعياً لتحقيق تلك الأهداف. ويعني ذلك أهمية إطلاع أفراد المنظمة على الأهداف وسير العمل فيها من خلال سعي الجميع الى تحقيقها. ومن هنا فإن معرفة العاملين بالأهداف يحقق:

- الإرتياح النفسي للعاملين الذي يحفز الدافعية لديهم، ما يؤدي الى خفض الأخطاء وزيادة الإنتاج.

- خفض العمل غير المنتج الى الحدود الدنيا، نتيجة لإستبعاد أي جهد لا يؤدي الى تحقيق الهدف.

- التنبوء بالأحداث المستقبلية، وبالتالي الإستعداد لمواجهة المشاكل والتغيرات الطارئة، والعمل على تلافيها قبل وقوعها.

ومن مزايا التخطيط أيضاً؛ إبقاء المنظمة في مركز التنافس القوي في السوق، والاستمرار في اكتساب الميزة التنافسية وزيادة نصيب المنظمة في السوق. ويتأتى ذلك من خلال إستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية بالشكل الأمثل، ما يسهم في خفض التكاليف الى أقل الحدود. فضلاً عن أن التخطيط يساعد المديرين على تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة ودرجة التداخل والعلاقة بينها، وتحديد المهمات والواجبات والتخصص لكل وظيفة، ويمكنهم من توفير وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ، وفق معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الإنحرافات حين حدوثها.

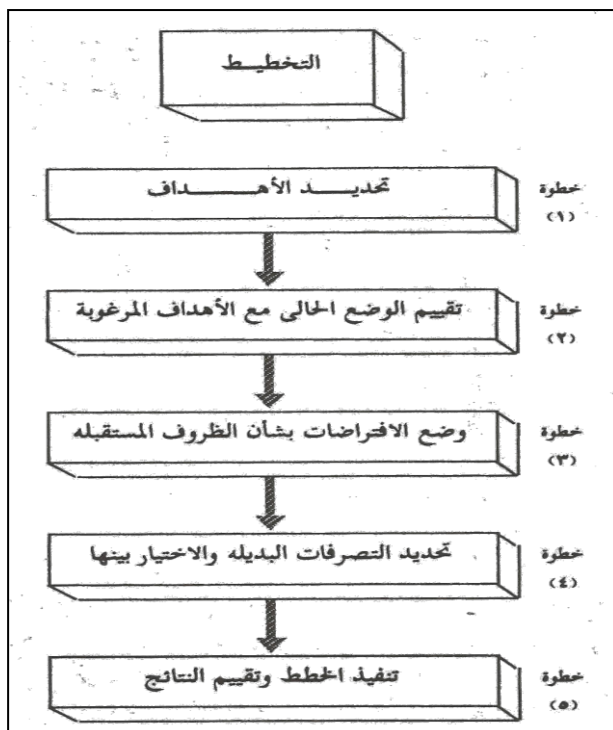
ويتميز التخطيط أيضاً بإمكانية التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة، بما يسهم في ربط الأنشطة وأجزاء العمل مع بعضها البعض، وبالتالي يجنب التداخل والإزدواجية في العمل، والحفاظ على الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل. وكذلك يعم التخطيط على تسهيل عملية الإتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين. كما يؤدي الى توفير المعلومات والبيانات التي تصب في تحقيق الأهداف المخطط لها.

• خطوات عملية التخطيط :

تمرّ العملية التخطيطية بخطوات هي:

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف: أي تحديد ما نريد الوصول إليه.
  - الخطوة الثانية: تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف: معرفة الموقف أو الوضع الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة.
  - الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية: بما يتعلق بالظروف الخارجية والظروف الداخلية للمنظمة، ومعرفة دورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، فضلاً عن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودورها الإيجابي أو السلبي على تحقيق الأهداف.
  - الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار بينها: تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف، ومن ثم اختيار بديل من بين هذه البدائل.
  - الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج: أي البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره، وبعد التنفيذ تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.
- ويوضح الشكل رقم (٦) خطوات عملية التخطيط.

## الشكل (٦) خطوات عملية التخطيط



المصدر: الخشروم، ٢٠١٢، ص ٣٦.

## • أنواع التخطيط :

يصنّف التخطيط حسب الهدف منه أو إتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة هي:

أ. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: يتمثل "بالخطة الطويلة الأجل التي تتراوح ما بين عشر أو خمس عشر أو عشرين سنة"<sup>(١)</sup>. يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة، أي أنه يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وهي ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لإنجاح الخطة. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة الأمد تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب. التخطيط التكتيكي Tactical Planning: يتمثل "بالخطة المتوسطة الأجل التي تتراوح ما بين خمس الى عشر سنوات"<sup>(٢)</sup>. إذ يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

---

(١) المشهداني، م.ن، ص١١٦. ويشير آخرون الى: إطار زمني طويل، في كثير من الأحيان ثلاث سنوات أو أكثر. Pal, without year, P28

(٢) م.ن، ص١١٨. ويشير باحثون آخرون الى أنه: تخطيط متوسط المدى (من سنة إلى ثلاث سنوات) يهدف إلى تطوير وسائل ملموسة ومحددة نسبياً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. م. ن.

فالتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.

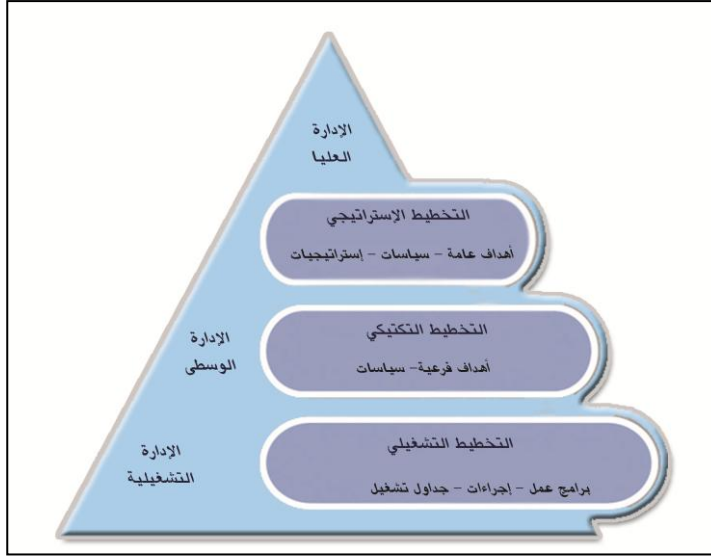
ت. التخطيط التنفيذي Executive Planning: أو التخطيط التشغيلي، يتمثل بالخطة السنوية. وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج،.. الخ. ويفترض عموماً وجود أهداف وغايات على نطاق المنظمة أو الوحدة الفرعية، وتحدد طرق تحقيقها. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، فضلاً عن تميزها بالتفاصيل الكثيرة. ويقوم المدير باستخدام التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطة الموازنة. أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ويوضح الشكل رقم (٧) العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات

التخطيط.

## الشكل (٧)

### العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط



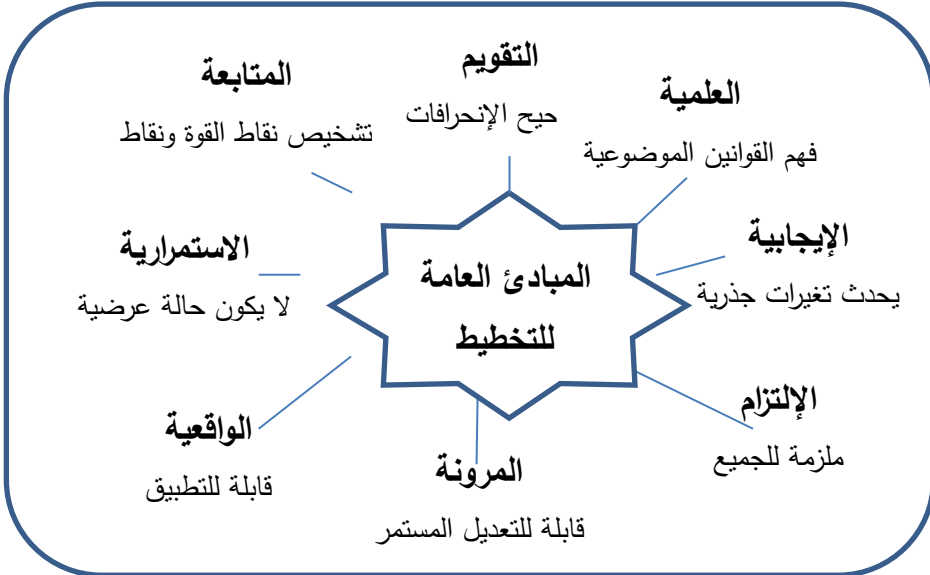
#### • المبادئ العامة للتخطيط :

- هناك مبادئ عامة للتخطيط الشامل، يمكننا توضيحها كما يأتي:
- العلمية: أي تطبيق التخطيط على أساس علمي يبني على الفهم الكامل للقوانين الموضوعية.
- الإيجابية: يسعى إلى تحقيق وإحداث تغييرات جذرية.
- الإلتزام: طالما وضعت خطة فإنها تصبح ملزمة للجميع، ويعاقب من يخالف الإتجاهات العامة الواردة بالخطة.
- المرونة: قابلية الخطة للتعديل المستمر حسب الظروف المتغيرة.

- الواقعية: أن تكون الأهداف الموضوعية قابلة للتطبيق، بحيث تتفق مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستمرارية: يصبح التخطيط صفة من صفات المؤسسة، وليس عارضاً نتيجة لظروف عارضة، ويؤكد مبدأ الاستمرارية وجود خطط طويلة، ومتوسطة، وقصيرة المدى.
- المتابعة والتقييم: الوقوف على نواحي القوة والضعف في الخطة الموضوعية.

### الشكل (٨)

#### المبادئ العامة للتخطيط



## التنظيم

### Organization

يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وهو من المهام التي يجب على المدير أن يفهمها، ويعرف أبعادها، لأن المدير الذي لا يعي تماماً الأبعاد التنظيمية فإنه يدير المنظمة بغير أساس موضوعي، حيث تختلط عليه الأمور، وتتداخل الإختصاصات، وتتنازع السلطات بين العاملين. والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض عن طريق تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

يتضمن التنظيم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العاملين فيها. كما يحقق تطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية والتناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة في تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. إذ إن أي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح فوضوياً وعشوائياً.

ويعرّف التنظيم بأنه : "تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة يتطلب تحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل نو فاعلية وكفاءة يمكن

من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة<sup>(١)</sup>. ويتضح لنا من التعريف أن وجود التنظيم :

١. يبيّن العلاقات بين الأنشطة والسلطات تحقيقاً للأهداف المحددة وبكفاءة عالية.

٢. يدمج الموارد البشرية والمادية في هيكل رسمي يبيّن المهام والسلطات.

٣. تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام، في ضوء تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات.

٤. يحدّد الأعمال والمهام الوظيفية ويحدد العلاقات، ويوحد جهود العاملين في سبيل تحقيق الأهداف.

#### • أهمية وظيفة التنظيم:

يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها<sup>(٢)</sup>:

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية، وتوضيح كيفية تدفق العمل.
- إنشاء قنوات للاتصال داخل المنظمة وخارجها.
- تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.

(١) محمد، ٢٠١٠، ص ١١٢.

(٢) ينظر: الخشروم وآخر، ٢٠١٢، ص ٣٧.

- تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

• القواعد أو المبادئ الرئيسية لعملية التنظيم:

يراعى عند البدء بعملية التنظيم القواعد أو المبادئ التالية<sup>(١)</sup>:

(١) وحدة الهدف: التنظيم وسيلة لتحقيق هدف معين، فالهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم. وإن تعدد الأهداف وتتنوعها في المنظمة يحدد شكل التنظيم (الهيكل التنظيمي) وتفرعاته، فلكل هدف نشاط أو نشاطات يقوم بها عدد من الأفراد أو الجماعات لتحقيقه، وبالتالي تنظم هذه الجماعات وتحدد علاقاتها ببعض.

(٢) تقسيم العمل: تتطلب عملية التنظيم تقسيم أو تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في جزء من هذه الأجزاء. وتكون مهمة الإدارة بعد ذلك بتجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين مهام الأفراد لإنجاز العمل الكلي. ولقد رافق تقسيم العمل مفهوماً أصبح اليوم شائعاً وهو التخصص، أي تنفيذ الفرد لمهمة واحدة وعملية واحدة بدلاً عن جملة من المهام، ويؤدي التخصص إلى تحقيق عدد من المزايا أهمها: زيادة إنتاجية الفرد، إمكانية تحقيق المنظمة للأهداف المركبة أو المتنوعة، تحسين جودة المنتج، تنفيذ العمل أو المهمة في أقصر وقت، واختيار العمل أو المهمة المناسبة لقدرات الفرد.

ولكن هناك بعض العيوب حيث إن الإفراط في التخصص يؤدي إلى الملل

والرتابة وعدم الإبداع، ويتحول الفرد إلى أداة لتنفيذ الأعمال المتكررة.

(١) ينظر: الخشروم، م.ن، ص ٣٨ - ٣٩.

٣) **تسلسل الأوامر:** يعني انسياب الأوامر والتوجيهات والتعليمات وفق منطق معين وخط معين من أعلى إلى أسفل. ويحكم تسلسل الأوامر مبدأين من المبادئ التقليدية للإدارة وهما:

- المبدأ الهرمي أو مبدأ التدرج: أي ارتباط كل فرد داخل التنظيم بفرد آخر في مستوى أعلى وبشكل متعاقب إلى أن يصل إلى المدير العام، وهذا الارتباط يحدد كيفية نقل المعلومات والأوامر وكيفية الإجابة عنها.
- مبدأ وحدة الأمر: يعني أن هناك جهة واحدة لإصدار الأوامر، واستقبال التقارير حسب التسلسل الهرمي، لأن تعدد مراكز إصدار الأوامر قد يؤدي إلى التعارض والازدواجية.

٤) **نطاق الإشراف أو المسؤولية أو الإدارة أو الرقابة:** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة عالية، وطبيعي أن يختلف هذا العدد من منظمة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى، ولكن هذا النطاق يحدد - كما سنرى لاحقاً - شكل التنظيم وأبعاده.

٥) **حجم السلطة والمسؤولية:** تُعرّف السلطة بأنها الحق الذي يسمح للشخص بإصدار أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات، وهذا الحق مرتبط بوجود طرف آخر يخضع لها وينفذها. أما المسؤولية فتعني الالتزام بتنفيذ عمل أو أمر أو توجيه. وطبيعي أن يؤثر حجم السلطة ودرجة الالتزام في اختيار الشكل التنظيمي الملائم، كما لا بد من مراعاة أن يتكافأ ويتناسب حجم السلطة المعطاة للأفراد مع المسؤولية ولا يغلب جانب على الآخر.

## إِتخاذ القرار

### Decision-making

هو جوهر العملية الإدارية، ويتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. فهو الخيار الواعي من بين مجموعة من المسارات أو الأهداف البديلة. وإن عملية إتخاذ القرار من العمليات الصعبة والمعقدة، التي تأخذ بنظر الاعتبار المرونة الذهنية وإستخدام التفكير الإبداعي؛ فكل قرار يؤدي الى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف بوجود بدائل مرضية للإختيار، إذ إن معظم القرارات لا يمكن لها أن تتفق مع أو ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه، أو يتأثر به. كما وأن القرارات الفعالة تستلزم وقتاً كافياً، وغالباً لا يطلب من المدير إتخاذ قرارات سريعة جداً في الحال وفي نفس اللحظة.

#### • أهمية اتخاذ القرار :

لما كان اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، لذا تعدّ أهميته من كونه:  
- عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

- الأنشطة المتعددة للمنظمة لذا تستلزم قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- توجيه المرؤوسين وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.
- الرقابة بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطّة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.

#### • مراحل اتخاذ القرارات :

- يتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة واختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. وتتم عملية إتخاذ القرار بمراحل هي<sup>(١)</sup>:
  - المرحلة الأولى: **تحديد المشكلة**: التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، والعمل على تجزئة المشاكل الكبيرة والأخذ بنظر الاعتبار التفريق بين المشاكل الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها.
  - المرحلة الثانية: **جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها**: واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك

(١) ينظر: الخشروم، م.ن، ص ٥٢.

أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

■ المرحلة الثالثة: **البحث عن البدائل**: ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري.

■ المرحلة الرابعة: **إختيار البديل المناسب لحل المشكلة**: عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، كتحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ومدى اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، ودرجة قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، وملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد، كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

■ المرحلة الخامسة: **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه**: اختيار متخذ القرار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعملية المتابعة تنمي

لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، فضلاً عن تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .  
ويوضح الشكل رقم (٩) مراحل اتخاذ القرار .

### الشكل (٩)

#### مراحل اتخاذ القرار



#### • أنواع القرارات الإدارية :

تنقسم القرارات الادارية الى القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية.

(١) القرارات التقليدية : وتتمثل بـ:

أ- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة، ويمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير

والمعلومات التي لديه، مثل الحضور والانصراف والغياب والإجازات، وتوزيع العمل، وكيفية معالجة الشكاوى.

ب- القرارات التكتيكية: وهي القرارات المتكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، إذ يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

(٢) القرارات غير التقليدية : وتتمثل ب:

أ- القرارات الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، إذ يبادر المدير - متخذ القرار- بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، كما يسعى لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد. وتتطلب هذه القرارات البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

## التوجيه

### Guidance

يعدّ التوجيه أحد وظائف الإدارة الرئيسية، ومن أكثرها حساسية، وعلى الخصوص أن هناك إرتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية. بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. ويقوم بوظيفة التوجيه كل مدير في موقعه، وذلك عن طريق إعطاء التوجيهات والإرشادات وإصدار التعليمات والأوامر الإدارية المناسبة، ثمّ حتّ العاملين على اتباعها وتوفير الاستجابة عندهم والتنفيذ من جانبهم، وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل<sup>(١)</sup>.

ويتطلب التوجيه توافر قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، إذ تعتمد كفاءة وفاعلية عملية التوجيه على توافر:

- أ. أسلوب الإتصال ووسائله.
- ب. وضوح الأهداف.
- ت. معرفة دوافع العاملين، وإيجاد الحوافز اللازمة لإشباعها.

---

(١) محمد، ٢٠١٠، ص ١١٤.

وتزداد أهمية وظيفة التوجيه في المستويات الدنيا، وتتنخفض كلما اتجهنا الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. ومن هنا، يشار الى وظيفة التوجيه أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

إن إدارة وظيفة التوجيه بشكل فعال سيحقق الأهداف الآتية<sup>(١)</sup>:

١. تقديم وصف دقيق عن العمل الذي سيؤديهِ الموظف ومستويات الأداء المطلوبة.
٢. تخفيض حالة التوتر والقلق الذي ينتج عن الخوف من الفشل في تأدية العمل.
٣. تنمية روح الانتماء لدى الموظف والشعور بالثقة في النفس.
٤. تخفيض معدل دوران العاملين.
٥. توفير الوقت المستغرق في عملية التوجيه والإرشاد لكل من المشرف المباشر وزملاء الموظف في العمل.
٦. تعزيز التصور الإيجابي لدى الموظف عن المنظمة.

#### ● القيادة Leadership :

يقصد بالقيادة قيام المدير بتوجيه وإثارة الأفراد نحو الأداء الأفضل للواجبات والمهمات، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية. فالقيادة هي قدرة

(١) ينظر: السالم، ٢٠٠٩، ص ١٩٦ - ١٩٧.

المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها. أو هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد وتابعيه<sup>(١)</sup>. والقيادة تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. فالقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محدّدة. وإذا كان القائد فعالاً، فإن مرؤوسيه سيكونون متحمسين لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهناك دورين أساسين للقادة يجب عليهم الإهتمام بهما وهما<sup>(٢)</sup>:

١. إنجاز المهمة، يضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الإلتحاق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
٢. الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.

---

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص ٥٨.

(٢) عبوي، ٢٠٠٩، ص ٢٢٢.

• أنماط القيادة :

ترتبط تصرفات القائد بمهاراته وخبراته في التعامل مع الآخرين، ويعتمد في اختياره النمط القيادي تبعاً لخصائص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الفندقية، ويعدّ ذلك أساس النجاح في القيادة الادارية للفندق.

وهناك عدة أنماط قيادية، من أهمها:

١. القيادة الدكتاتورية leadership – Dectatoric : وهو القائد الذي تتركز بيده

السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ولا يشرك الآخرين معه، ويمارس مبدأ التخويف، ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. فالقائد في هذا النمط يظهر درجة عالية من الاهتمام بالعمل والمهمة، ودرجة منخفضة من الاهتمام بالأفراد. كما وأنه لا يرغب في منح السلطات ويرجع السبب في ذلك الى عدم الثقة المتبادلة بالعاملين أو بإخلاصهم في الأداء.

والقائد الدكتاتور يمنع طرح الأسئلة، فهو يملئ القوانين على مجموعته ويتوقع من الأفراد التنفيذ دون جدال مع توقعاته بالأداء الأفضل على الدوام. وكذلك يعدّ المعرفة هي أحد مفاتيح القوة لذا يحتفظ بمعظم المعلومات الحساسة المتعلقة بالمؤسسة<sup>(١)</sup>.

٢. القيادة الديمقراطية Leadership - Democratic: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. فهو يفوض العديد من السلطات الى المرؤوسين من أجل خلق الثقة المتبادلة بينهم، فضلاً عن تعزيز الروحانية الابداعية لدى العاملين.

(١) ينظر: أوليري، ٢٠٠١، ص ٢٠.

٣. القيادة المتساهلة Loose - leadership: أو القيادة الفوضوية، وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء، فلا تكون هنا قيادة واضحة أو قيادة ذات قوة مؤثرة، بل قد تنعدم القيادة في هذا النمط، ويمكن القول أن صاحب هذا النمط مدير وليس قائد، حيث يظهر درجة منخفضة من الاهتمام بالعمل وكذلك الأفراد، فهو يترك صنع القرار للمرؤوسين، ولا يهتم بالنتائج.

#### • صفات القائد :

تمثل القيادة القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. بمعنى أن القائد يمتلك الكاريزما Charisma؛ وهي صفة الشخصية الساحرة التي تبتّ روح الولاء وتدفع الآخرين إلى تحقيق نتائج باهرة. وتستلزم القيادة عدداً من السمات، وعلى الرغم من أن هذه السمات إذا تواجدت في شخص ما، لا يعني أنه قائداً ناجحاً، بل إنها بحاجة إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً للموقف أي في المكان والوقت المناسب. ويمكننا أن نذكر بإختصار بعض مواصفات القائد:

١. الطاقة الجسمية والعقلية.

٢. الإستقرار والإبتعاد عن الإنفعالات النفسية.

٣. القدرة على التخطيط والتطوير، فهو الخبير الذي يفهم بعمق في مجال عمله، فضلاً عن قدرته بإستخدام التغيير كمفتاح للتطور والتقدم.
٤. القدرة على تقويم سلوك الموارد البشرية في أدائهم الوظيفي.
٥. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤسيه.
٦. العلاقات الإنسانية الجديدة.
٧. الموضوعية في مقدماته مع المرؤسين وعند إتخاذ القرارات، في محاولة الوصول الى الحقائق<sup>(١)</sup>.
٨. المهارة في الإتصال، لأهمية الإتصال في عملية حث الموارد البشرية وتحفيزهم على إنجاز المهام والوظائف.
٩. الإهتمام بأسبقية المعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من الإجتماعات.
١٠. الدافع الشخصي في المثابرة على العمل والإستعداد للعمل ساعات طويلة.
١١. التنوع في المهام ومعالجة المشكلات المتنوعة.
١٢. المهارة الإجتماعية التي تمكنه من كسب ثقة وولاء المرؤسين والمستفيدين من المنظمة، بمعنى التفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية.
١٣. المهارة الإدراكية على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف، وكيفية ترابطها، وأسبقيات معالجاتها، فضلاً عن إنها تساعده على إختيار الإستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.

---

(١) ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، ادارة مكتبية، ١٤٢٩هـ، ص ٧٢.

١٤. القدرة الفنية على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.

• مقارنة بين القائد والمدير :

بعد أن تعرفنا على صفات القائد ومهارات المدير سلفاً، يمكن لنا أن نضع

مقارنة مبسطة بين القائد والمدير، تتمثل بما يأتي:

المدير	القائد
١. يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، ويمتلك حق إصدار القرارات والأوامر.	١. يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية.
٢. قد لا يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.	٢. يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
٣. التنفيذ.	٣. التنظيم واتخاذ القرارات.
٤. يقلد إبتكار الآخرين.	٤. يبدع وابتكر.
٥. الصيانة والسيطرة.	٥. التخطيط والتطوير.
٦. الرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.	٦. الرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة وغير المباشرة في المنظمة.
٧. رؤيته على المدى القريب.	٧. التفكير لإستراتيجي.
٨. يسأل عن الكيفية والتوقيت.	٨. يسأل عن ماذا ولماذا؟
٩. يراقب المستويات الأدنى	

<p>٩. يتحدى الأوضاع الحالية.</p> <p>١٠. يقوم بدوري الجندي القدير.</p> <p>١١. أداء واجباته بشكل صحيح.</p>	<p>٩. يتحدى الأوضاع الحالية.</p> <p>١٠. التفرد الذاتي.</p> <p>١١. يؤدي الشيء الصحيح.</p>
--	--

### • لماذا يكون البعض قادة دون غيرهم؟

هناك ثلاث نظريات مهمة لفهم القيادة وأدوارها وهي تحاول أن تجيب على

هذا التساؤل، وهذه النظريات هي:

(١) **نظرية السمات:** وتعدّ من أوائل النظريات التي تهتم بتحديد الخصائص الطبيعية والشخصية والنفسية للقائد، وتفترض هذه النظرية أن القادة يولدون ولديهم السمات القيادية ولا يكتسبونها بالتعلم أو الممارسة. ومن الخصائص التي ركزت عليها نظرية السمات (الخصائص الفسيولوجية كالطول والملامح، وكذلك الخصائص الاجتماعية كالتعاون مع الآخرين والتفاعل معهم، وركزت أيضاً على الخصائص الشخصية أو الذاتية كالثقة والذكاء وسرعة البديهة والسيطرة)<sup>(١)</sup>.

(٢) **نظرية السلوك:** وتركز هذه النظرية على ما يفعله القائد وسلوكياته، وأن القيادة سلوك يمكن تعلمه، وبالتالي يمكن تدريب وتعليم القادة على السلوك القيادي المرغوب<sup>(٢)</sup>.

(1) Look: Stoner, 2004, p471.

(2) Look: S. S., p476.

(٣) **نظرية الموقف:** تفترض هذه النظرية أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهها القادة، ونجاح قائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات أو المجتمعات. لذلك فإن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف والموقع الذي يعمل فيه<sup>(١)</sup>.

---

(١) ينظر: برونوبي، ٢٠٠١، ص ٣٦٩.

## التحفيز

### Stimulus

هو عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق إختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الإجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

وتؤدي الحوافز دوراً هاماً في حياة المنظمات، فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من اجل البقاء والاستمرار، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كمّاً ونوعاً، وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كمّاً ونوعاً. ومعنى ذلك أن هناك قوى مؤثرة داخلية (داخل الإنسان) تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة ويطلق على هذه القوى الداخلية الدافعية. وأما المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه السلوك الإنساني بإتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة ويطلق على هذه القوى الخارجية التحفيز.

وهناك نظريات متعددة للتحفيز من أهمها:

١. **نظرية الثواب والعقاب:** من أقدم الأساليب في عملية التحفيز الإنساني، ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى، أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافأة المادية.

٢. **نظرية الحاجات لماسلو:** تعدّ من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة<sup>(١)</sup>. فهي من أهم النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية التي تقود السلوكيات البشرية. وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة إفتراضات أساسية هي:

أ. الحاجات غير المشبعة فقط هي الدافعة التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد فيسعى للبحث عن إشباع هذه الاحتياجات.

ب. تتدرج الحاجات الدافعة للسلوك سلم (هرمياً) يعكس مدى أهمية الإحتياجات، ينتقل الفرد من الحاجات الأساسية إلى المركبة تدريجياً فور إشباعه للحاجات الدنيا ولو بدرجة ضعيفة.

ت. الحاجات غير المشبعة لمدد طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية، ويؤدي ذلك إلى العديد من الحيل الدفاعية التي

(١) ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، مبادئ إدارة الأعمال، ١٤٢٩هـ، ص ٧٧.

تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وصنّف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولوياتها من الأسفل الى الأعلى وهي<sup>(١)</sup>:

أ. **الحاجات الفسيولوجية:** تمثل الحاجة الى الطعام والشراب، حيث يعمل الإنسان من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.  
ب. **إحتياجات الأمن والأمان:** إن لدى الفرد ميلاً نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل. فهو يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد.

ت. **الحاجات الإجتماعية :** يمكن إشباعها عن طريق التواصل مع الآخرين، كون إن الإنسان إجتماعي بطبعه، لذا يحب العيش مع الجماعة. ومن هذه الحاجات الإنتماء، الصداقة... إلخ.

ث. **حاجات التقدير:** تركز على أهمية حاجة الفرد الى المكانة الإجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور بإحترام الآخرين له، وبحاجته الى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة. ويمكن أن تؤدي الجوائز والترقيات والألقاب دوراً هاماً ي إشباع حاجات التقدير.

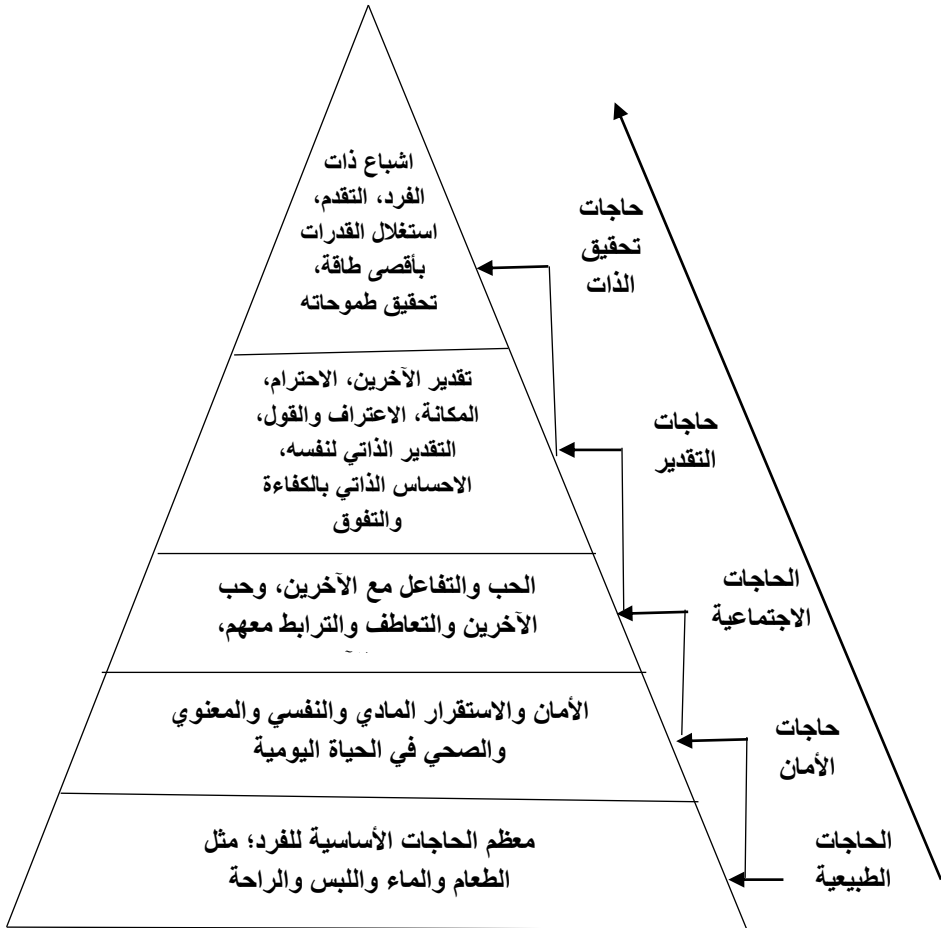
---

(١) ينظر: بربر، ٢٠٠٠، ص ١٥٨ - ١٥٩.

ج. تحقيق الذات: هي أعلى أنواع الإحتياجات الإنسانية، فالفرد يحاول أن يحقق ذاته عن طريق تعظيم إستخدام قدراته ومعارفه الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسعده شخصياً.  
ويوضح الشكل رقم (١٠) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

### الشكل (١٠)

#### هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



٣. نظرية فردريك هيرزبيرج (ذات العاملين) : تقوم على عاملين أساسيين: الأول الرضا، والثاني السخط (اللرضا). إذ إن العوامل التي تشكل عامل الرضا لها علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد. أما عامل السخط فيرتبط عضوياً بمحيط العمل. وقسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل الى قسمين<sup>(١)</sup>:

أ. عوامل وقائية : تنتمي الى محتويات العمل ومحيطه وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والإستقرار في العمل وعدالة التعويضات...إلخ.  
ب. عوامل حافزة : وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير وفرص التقدم والترقي في العمل...إلخ فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل.

٤. نظرية ماكليانر (الحاجات المكتسبة) : هناك ثلاثة حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات هي<sup>(٢)</sup>:  
أ. الحاجة الى الإنجاز : وهي الرغبة في الإمتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، وبمعنى آخر أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح والتميز في إتمام أي عمل يمارسه داخل المنظمة.

(١) ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، مبادئ ادارة الأعمال، ١٤٢٩هـ، ص٧٨.

(٢) ينظر: م.ن، ص٧٩.

ب. الحاجة الى الإنتماء : الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين داخل المنظمة.

ت. الحاجة الى السلطة : أو الحاجة الى النفوذ والقوة، وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين.

### • النظريات الإدارية :

#### (١) نظرية X & Y :

صاغها دوغلاس مكريغور في الإدارة، إذ وضع نمطين من الأفراد مختلفين في دوافعهم ورغباتهم، وإن طرق التأثير فيهم تختلف باختلاف كل نمط. وتفترض أن المدير يرى مرؤوسيه بطبعهم.

تقوم نظرية (X) على مبادئ الإدارة العلمية، وهي تمثل فلسفة التشاؤم والتشدد. وأما نظرية (Y) فتعتمد على العلوم السلوكية، وهي تمثل فلسفة المرونة والتفائل. ويوضح الجدول رقم (٣) تلك النظريتان من خلال إفتراضياتهما.

## جدول (٣)

## المقارنة بين إفتراضات نظرية (X) وإفتراضات نظرية (Y)

إفتراضات نظرية (Y)	إفتراضات نظرية (X)
١. يميل الفرد للعمل وبذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب.	١. إن الفرد الإعتيادي بسلوكة يكره العمل ويعمل على تجنبه كلما أمكنه ذلك.
٢. ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، فهو يريد تحقيقها ومقتنع بها. والقدرات الإبداعية والمساهمة في حل مشاكل المنظمة ليست قاصرة على مجموعة معينة من الأفراد.	٢. معظم الأفراد يجب إجبارهم ومراقبتهم وتوجيههم وحتى تهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المنظمة.
٣. يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاه لتحقيق أهداف المنظمة. ويزداد ميل الفرد ليس فقط نحو قبول المسؤولية، بل يبحث عنها في ظروف معينة إذا ما أمكنه تعلم ذلك.	٣. يفضل الفرد الإعتيادي أن يتم توجيهه وهو لا يحب أن يتحمل مسؤولية.
٤. قدرات الفرد وطاقاته غير محددة بما يستخدمه فعلا منها.	٤. طموحه محدودة جداً.
٥. توجيه الفرد نحو تحقيق الأهداف يعتمد على ما يحصل عليه من مردودات بأنواعها مادية وغير مادية، وعلى الخصوص تلك التي تسمح له بإثبات ذاته.	٥. يميل الى تحقيق الأمان.

## الرقابة

### Control

تعني وظيفة رقابة الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، أي توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على صعيد المنظمة والعاملين فيها. ولذا إن كل ما أسلفنا من وظائف إدارية، يجب أن تتابع للحفاظ على كفاءة وفاعلية المنظمة، ومن هنا تكون الرقابة آخر الوظائف الإدارية، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. فالوظيفة الرقابية تحدد معايير الأداء التي تستخدم لتقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف. وترتبط هذه الوظيفة بالتخطيط، كون الغاية الأساسية من الرقابة هو تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المخطط لها. وتُعرّف الرقابة بأنها (متابعة الأنشطة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات لاتخاذ الفعل الصحيح)<sup>(١)</sup>. كما تُعرّف بأنها: (متابعة الأنشطة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب (المخطط))<sup>(٢)</sup>.

---

(١) الخشروم، م.ن، ص ٦١.

(٢) م.ن.

• أهمية الرقابة :

تعدّ وظيفة الرقابة مهمة وضرورية لأسباب عديدة، ومن أهمها<sup>(١)</sup>:

١. منع حدوث الأخطاء.

٢. التأكد من حسن سير العمل.

٣. لتشجيع النجاح الاداري.

• مراحل العملية الرقابية :

يمكن أن تتحصر العملية الرقابية في أربعة مراحل أساسية تطبق على أيّ

شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، وهي :

١. إعداد معايير الأداء: والمعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة

مراقب أداء الموارد البشرية والسلع أو العمليّات. وتستخدم المعايير لقياس

كفاءة أداء المنظمة من تحقيق الأهداف. ويمكن تصنيف المعايير الى:

- المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات

الأداء. وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء

المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وتعبّر المقاييس الإدارية عن من،

متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من

كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

- المعايير التقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق

الإنتاج، والعمليّات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين.

(١) عبوي، م.ن، ص ١٣٧.

ويمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية. مثال:  
معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات  
المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان  
يتناسب مع المعايير المحدّدة. فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات غير  
مقبولة فيجب إتخاذ الإجراء اللازم.

٤. تصحيح الإنحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه  
يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الإنحراف،  
وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف.