

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة  
القسم: علوم التسيير  
المستوى: الثانية علوم التسيير

إعداد الدكتور:  
تي أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

## الفهرس

الفصل الأول: مدخل للتسيير
الفصل الثاني: وظيفة التخطيط
الفصل الثالث: وظيفة التنظيم
الفصل الرابع: وظيفة التوجيه
الفصل الخامس: وظيفة الرقابة

### مقدمة:

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف. تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المديرين إذا أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء المديرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

## الفصل الأول: مدخل للتسيير

### تمهيد:

يدل مفهوم علم التسيير على أنه ذلك العلم الحديث الذي يهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في المؤسسات المختلفة بغض النظر عن نشاطها أو الميدان الذي تعمل فيه، ويرصد الأهداف الرئيسية والفرعية، ويضع خطط الطريق نحو تحقيق المهام المؤدية للوصول إلى هذه الأهداف والغايات، ويقوم على عدد من الوظائف الأولية التي تتمثل في كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والوظائف الثانوية، التي تتمثل في الكفاءة واتخاذ القرارات السليمة والتطوير والقدرة على المنافسة وغيرها.

### 1. مفهوم التسيير:

عرف (Holt) التسيير بأنه عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

عرف العالم ريشارد دافت (Daft, 1991) الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

التسيير: عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة.

والمعنى الحالي للتسيير (La gestion) هو ترجمة للمصطلح الأنجلوساكسوني (Management) وهو يتضمن بعدين هما:

- التسيير الاستراتيجي (Gestion stratégique): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد:

- التسيير العملي (Gestion opérationnelle): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

### 2. التسيير عملية دائرية مستمرة:

يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات

لابد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

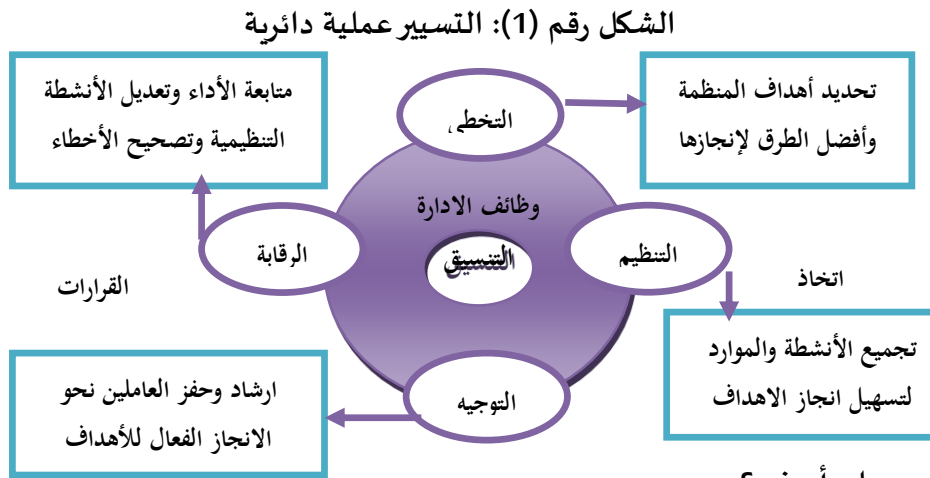
تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة هي:

- التخطيط Planning: تحديد غايات المنظمة واهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والانشطة والسياسات التي تحقق ذلك؛

- التنظيم Organizing: ترجمة الاهداف والخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي؛

- التوجيه Directing: الارشاد واصدار التعليمات والوامر والحفز نحو المهام؛

- الرقابة Controlling: قياس الاهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى اداء الافراد والجماعات. والشكل الموالي يوضح العملية:



3. هل التسيير: علم أم فن؟

ويقصد بهذا التساؤل: هل للتسيير قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثله مثل العلوم الأخرى مثلاً؟

هل التسيير نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها.

3-1- التسيير كعلم: يرى الفريق الأول من العلماء أن الإدارة علم، والذي يعرف على أنه: مجموعة حقائق وقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، وذلك استناداً إلى ما يلي:

- أن للإدارة نظريات ومدارس إدارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة؛

- لاحتواء الإدارة على مجموعة مبادئ وأسس، ثبتت صحتها بالتطبيق العلمي وهي تدرس في كليات متخصصة؛

- لاعتمادها على أسلوب علمي يعتمد على ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها؛

- لأنها تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية؛

- لانتشار استخدام المداخل الكمية في مجال الإدارة باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة كاستخدام بحوث العمليات.

3-2- التسيير كفن: أما الفريق الآخر فيرى بأن الإدارة فن، حيث يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوماً بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساساً مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية، كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات... الخ) يتطلب منه إلزام اليقظة والإبداع.

كما أن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريدته من صفته العلمية، بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع، والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقاتها في الواقع. نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

4. من هو المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

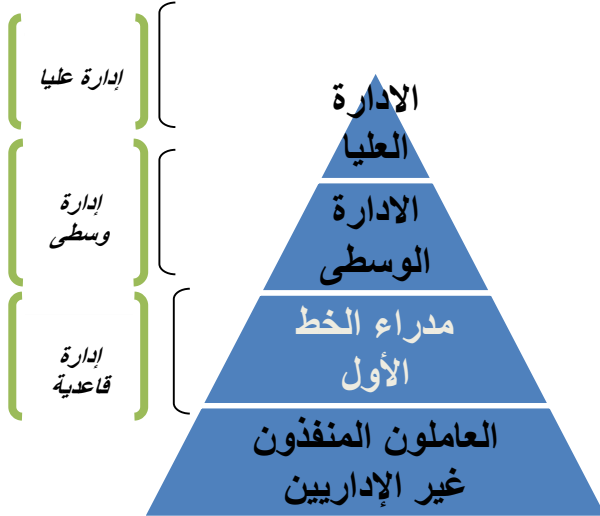
5. مستويات المسيرين: يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

5-1- التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).

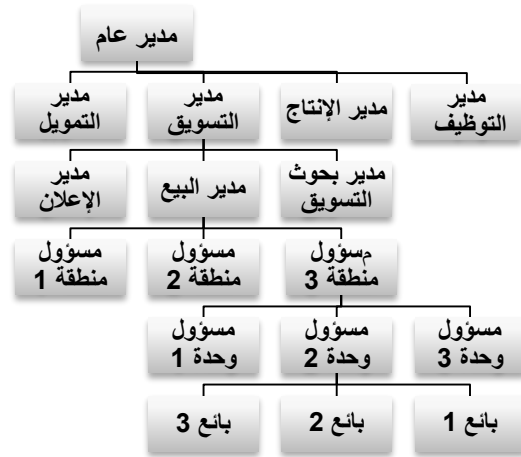
5-2- التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا).

والشكل البياني يوضح لنا هيكل تنظيمي لمؤسسة من أجل توضيح أكثر لأصناف المسيرين داخل المؤسسة أفقيا وعموديا.

الشكل رقم (3): مستويات الادارة



الشكل رقم (2): مستويات المسيرين في المؤسسة



أ- المسيرون القاعديون: حيث:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.

- يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.

- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤسستهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصيح والإرشاد.

ب- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

- يلعبون دور الوستاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.

- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.
  - يفسرون ويوضحون توجهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها للمسيرين القاعديون.
  - يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.
  - ج- الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمظمة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.
  - يجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.
6. المهارات التسييرية:

المهارة هي: المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها. تتوقف مدى قدرة المسير على إنجاز أهدافه وتحقيق الفعالية والكفاءة في أعماله على مدى توفر المهارات الإدارية اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة. وتتنوع هذه المهارات من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأفراد والقدرة على حل المشاكل.... الخ.

ويمكن تقسيم المهارات اللازم توافرها في المسير إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

- المهارات التقنية: وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة.
- وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.
- المهارات الإنسانية: تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.
- المهارة التنظيمية: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية.

\*- من هو المسير الناجح؟: ينبغي أن يتمتع المسير الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره. ومن أهم هذه الخصائص هي:

- يوفر توجهات ومسارات واضحة
- يشجع الاتصال المفتوح
- يرشد المرؤوسين ويؤازرهم
- يعترف بموضوعية بالانجاز
- يضع رقابة مستمرة
- يختار العاملين المناسبين
- يشجع الابداع والابتكار
- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة

- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة.

## الفصل الثاني: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فمن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف في المؤسسة الاقتصادية الأخرى. لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة، من خلال التخطيط يتم تحديد الأهداف المنظمة عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف البيئة القائمة، والتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهاراته في دراسة الوضع الراهن.

### 1. مفهوم التخطيط:

- عرف "هنري فايول" التخطيط: بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".  
كما يعرفه "داترستون" التخطيط: " بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة"

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

### 2. أهمية التخطيط:

- محاولة التنبؤ بالمستقبل؛

- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث، والسيطرة على مشاكل التنفيذ؛

- تركيز الضوء على الأهداف، وتقليل المخاطر المتوقعة؛

- تحديد الأولويات وفقا للاحتياجات؛

- الاقتصاد والتحكم في التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة؛

- تحقيق التكامل بين المراحل التنسيقية من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة؛

- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام في المؤسسة؛

- تسهيل عملية الرقابة.

### 3. عناصر التخطيط.

تتضمن عملية التخطيط في المؤسسة الاقتصادية عددا من العناصر الأساسية تتمثل في:

3-1- الأهداف: الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات وأهدافا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافا تكتيكية.

3-2- التنبؤ: يعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

3-3- السياسات: هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يستشدها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وتعتبر السياسة بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

**3-4- الإجراءات:** هي بمثابة الخطوات والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

**3-5- تدير الوسائل والإمكانات:** إن الأهداف الموضوعية، والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

#### 4. مراحل التخطيط:

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

**4-1- التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها. وتتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛

- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة؛ - درجة المنافسة السائدة؛ - معرفة رغبات العملاء والمستهلكين؛ - ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات؛

**4-2- تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط.

**4-2- وضع الفروض التخطيطية:** إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط، ولهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية.

**4-3- تحديد البدائل:** تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

وحسب كونترانه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل.

**4-4- تقييم البدائل:** بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف.

**4-5- اختيار البديل المناسب والتنفيذ:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائد والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وقابل للتنفيذ.

#### 5. أنواع التخطيط:

**5-1- التخطيط من حيث الفترة الزمنية:** يشير هذا التخطيط بموجب هذا المعيار ويقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- التخطيط طويل الأجل: وهو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة الأجل، ومن الصعب تحديد فترة زمنية معينة (5-10) أو أكثر، وذلك بسبب الاختلاف في طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة ومدى تنوع منتجاتها والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة. وكلما طالت المدة الزمنية زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة نظرا لتعدد هذه الظروف وسرعة تغيرها، وبشكل عام يشمل التخطيط طويل المدى أهداف ولا يتناول التفاصيل.

ب- التخطيط المتوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن ثلاث سنوات (1-3 سنوات) ويطلق عليها في المنظمات الكبيرة (التخطيط المرحلي)، ويوضح على أساس اشتقاق المدة من الخطة طويلة الأجل، بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلا من الأهداف العامة في تخطيط طويل المدى.

ج- التخطيط قصير المدى: وهو الذي يوضع لفترة قصيرة نقل عن سنة، ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط أو طويل الأجل، وتكون أهدافه أكثر تفصيلا ويتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن سنة.

5-2- التخطيط من حيث مدى تأثيره واتساعه: صنف التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع:

أ- التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، وفيه يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا، ولذلك فهو يتناول مجالات (عمل/نشاط) المنظمة الرئيسية، ومن هنا يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أو توسعته وفتح أسواق جديدة. ويتولى القيام بهذا النوع من التخطيط الإدارة العليا.

ب- التخطيط التكتيكي: تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية، ويشمل هذا النوع من التخطيط نشاطات ووظائف المنظمة جميعها من إنتاج، وتسويق، ومالية، وموارد بشرية، وغيرها. ويقع التخطيط التكتيكي ما بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ويغطي فترة متوسطة، ويركز على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمامه بالفعالية على المدى البعيد.

ج- التخطيط التشغيلي: ويقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، فهو يهتم بالجزيئات الصغيرة في مجريات العمل، ويتم إنجازها من قبل الإدارات الإشرافية الأمامية من رؤساء أقسام ومشرفين ومراقبين، ويتضمن معايير وأرقاما تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصير.

5-3- التخطيط حسب الوظيفة: بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التموين، الموارد البشرية.

- تخطيط الإنتاج: هو القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططة. فتخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف.

- التخطيط المالي: ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.

- تخطيط البيع: تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات، وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

- تخطيط التموين: هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة في ضوء إمكانياتها.



- تخطيط الموارد البشرية: هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

## 6. خصائص التخطيط الجيد:

- 1- يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل:
- 1- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات؛
- 2- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي؛
- 3- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه؛
- 4- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة؛
- 5- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
- 6- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة؛
- 7- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعالمتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية؛
- 8- لا بد من مشاركة المرؤوسين وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم.

## الفصل الثالث: وظيفة التنظيم

تمهيد:

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، والتي تهدف إلى الجمع وبطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد بشرية كانت أم مادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة. فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ . فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل: من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

### 1. مفهوم التنظيم:

التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة. ويعرفه Koontz و O'donnell عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط. وارين بلنكت و"ريموند اتر" عرفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. مما سبق يتضح لنا أن " التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

### 2. أهمية التنظيم:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه، وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.

- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
- يهئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجود الإداري مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- يهئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

### 3. مبادئ التنظيم:

- مبدأ وحدة الهدف: عدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه؛
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لانجاز المسؤولية؛
- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.
- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات؛
- مبدأ تدرج السلطة: أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا؛
- مبدأ تقسيم العمل: أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار المكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة؛
- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف؛
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره؛
- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية؛
- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول؛
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين؛
- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- مبدأ التوازن: أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر ونطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساساً لبقاء المؤسسة وكفاءتها.

### 4. أنواع التنظيم:

هناك نوعين أساسيين للتنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- أ- التنظيم الرسمي: هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- وهو ذلك التنظيم المحدد رسمياً والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت منها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد

والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة.

ب- التنظيم غير الرسمي: يوجد هذا النوع في كافة المنظمات دون استثناء وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة...، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد الأعضاء الجماعة. ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطراً على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على تسيير المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

#### الجدول رقم (01): الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
1- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	1- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض.
2- أهداف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	2- أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة.
3- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	3- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
4- علاقات الفرد هي العلاقات الادارية الرسمية للوظيفة.	4- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
5- الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	5- الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

#### 5. خطوات أو مراحل التنظيم:

تتم عملية التنظيم من خلال مجموعة من الخطوات، نوضحها بالإستعانة بالمثل الموالي:

1.5. الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف: الخطط تملئ على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من خلال الأهداف والخطط الموضوعية يتم تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف:

2.5. الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

مثلا: حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف في النقطة (أ)، ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد... الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية... الخ.

3.5. الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: حيث يكون المسيرين مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- 1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،...الخ)؛
- 2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات؛
- 3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

ولكن السؤال الآن هو: ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟  
للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة وتكوين الإدارات ومن أهم هذه الأسس:  
أ- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة: يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً للوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة، أي الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية... الخ، ويستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير والمؤسسات التي تنتج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (01): التقسيم على أساس وظيفي



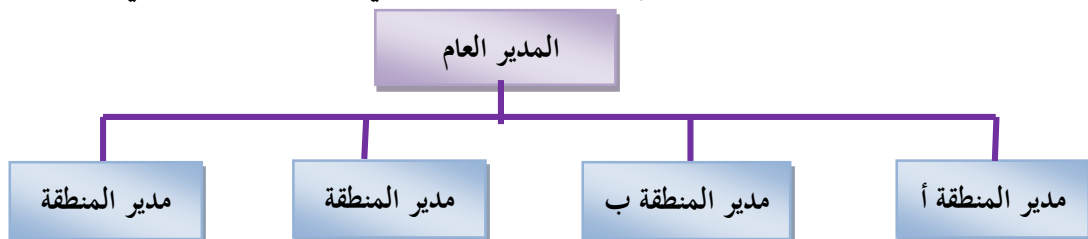
ب- التقسيم حسب المنتج أو القطاع الإنتاجي: تعتمد المؤسسة في تجميع الأنشطة والفعاليات على أساس المنتج أو الخدمة. فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة (خدمة) في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق تلك السلعة، وهو ما يصلح للمؤسسات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي حسب المنتج



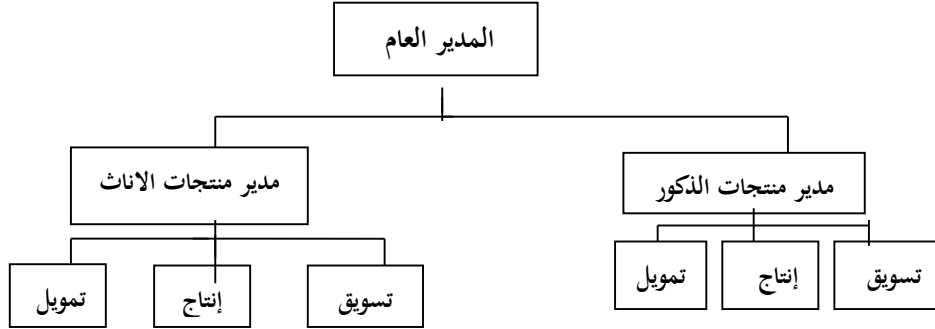
د- التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي



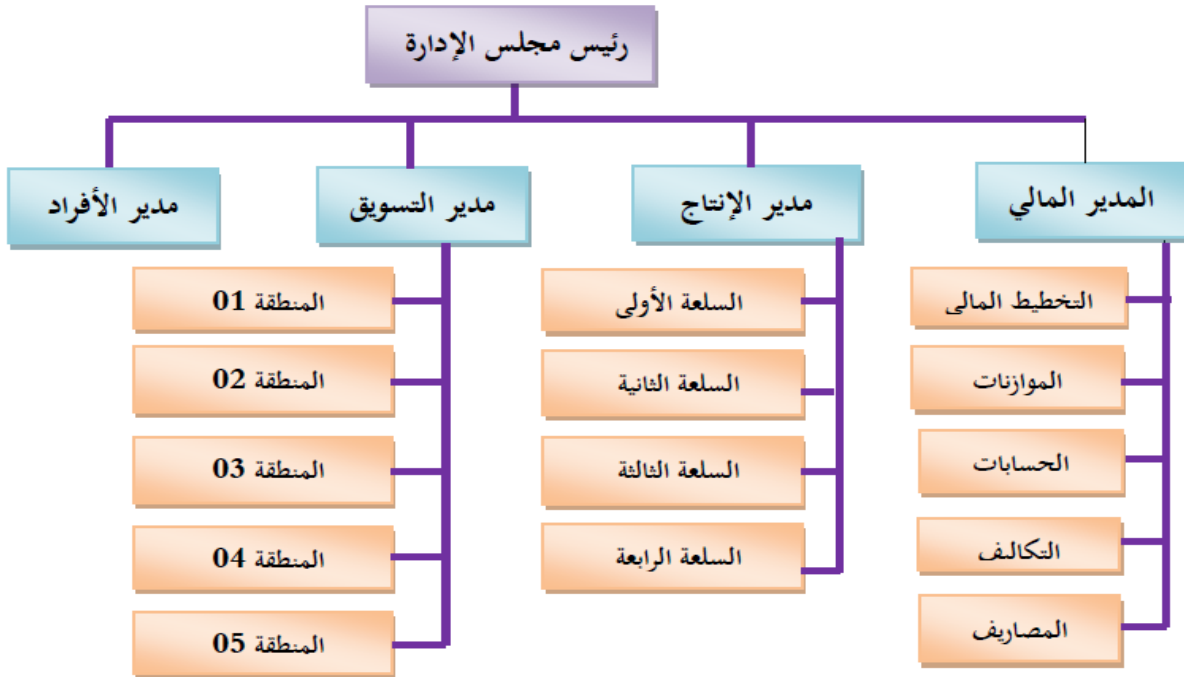
ج. التقسيم على أساس العملاء: تلجأ المؤسسات لهذا النوع من التنظيم عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم وميولهم، فتقوم بتجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة فئة أو سوق أو قناة توزيع معينة في وحدة تنظيمية واحدة، ويتناسب هذا التجميع أكثر مع المؤسسات الخدمائية، والمؤسسات الكبيرة الحجم، والتي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات الاحتياجات المتباينة.

الشكل رقم (04): التقسيم على أساس العملاء



و. التقسيم المركب أو المختلط: عمليا من النادر جدا استخدام أساس واحد من الأسس السابقة، إذ أن التجميع يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس، وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المؤسسة داخليا وخارجيا، وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بها.

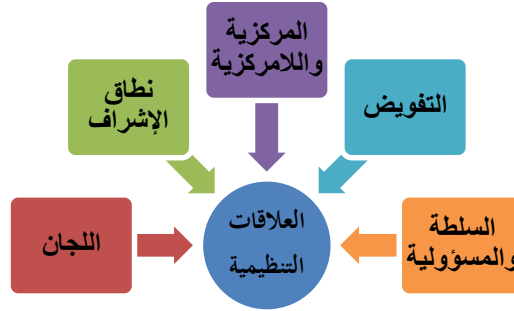
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي المركب أو المختلط



و. التقسيم المركب أو المختلط: عمليا من النادر جدا استخدام أساس واحد من الأسس السابقة، إذ أن التجميع يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس، وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المؤسسة داخليا وخارجيا، وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بها.

4.5. الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه:

## الشكل رقم (06): العلاقات التنظيمية



وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم:

- 1- السلطة: هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:
    - السلطة التنفيذية: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.
    - السلطة الاستشارية: هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة بالتنفيذ من قبل الآخرين.
    - السلطة الوظيفية (التخصصية): هي السلطة التي يستمد منها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.
    - سلطة اللجان: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.
  - 2- المسؤولية: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.
  - 3- تفويض السلطة: هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.
  - 4- المركزية واللامركزية:
    - المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، فهي تركز السلطة في الإدارة العليا.
    - اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.
- وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.
- بمعنى آخر يقصد باللامركزية: عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة.
- في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لا مركزية بدرجة تامة أو مطلقه ففي كل الحالات تكون درجة المركزية واللامركزية نسبية.
- مبدأ التفويض (السلطة): يُقصد بالتفويض وهو قيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في حالات محددة. وغالباً ما يكون السبب الرئيس في التفويض هو: التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل.
- وتفويض الرئيس/المدير بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه أو بعضهم لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته.
- ملاحظة: - من المنطقي عدم قيام المرؤوس بتفويض غيره؛

- السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض؛
- المدير يفوض السلطة ولا يفوض مسؤولياته.
- 5- نطاق الإشراف يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.
- 6- اللجان عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.
- 5.5. الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.
- 6.5. الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
- 7.5. الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية" والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.
- 6. مقومات التنظيم الفعال (خصائص التنظيم الفعال):
- حتى تستطيع القول أن هذا التنظيم ناجح وفعال لا بد من توافر عدة خصائص لهذا التنظيم وتمثل بالآتي:
- استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- تحقيق التميز من خلال تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة؛
- جعل السوق ومعرفة احتياجات العميل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية، ومركز اهتمام جميع المستويات الإدارية؛
- تحقيق التوازن بين المنافع، بوضع هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء والعاملين على قمة أولويات أهداف المؤسسة؛
- التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة، إذ يعد دليل على جودة التنظيم وفعالته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية؛
- الاتصال الفعال، الذي يضمن شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات في كل المستويات؛
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية: أي يسهل من عملية الرقابة بمعنى أن الإدارات ستراقب بعضها البعض بصورة تلقائية؛
- تحقيق التعاون بين العاملين: أي أن التنظيم الجيد والفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين؛
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة، والتنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على توقع الأحداث ورسم الخطط لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل.

## الفصل الرابع: وظيفة التوجيه

تمهيد:

إن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى، فإن نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات الفعالة، والتنظيم الإداري الكفاء، والمعايير الرقابية المحكمة. وتركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة.

### 1. مفهوم التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: " ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة.

التوجيه هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها: التحفيز، القيادة، الإرشاد، الاتصال، والتي تمثل الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. يتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز هي:

- فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته.

- استخدام النمط القيادي المناسب؛

- الاتصالات الفعالة؛

- نظام الحوافز الفعال.

### 2. مبادئ التوجيه:

إن وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدآن من مبادئ الإدارة هما:

- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة.

- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة): ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

### 3. خصائص وظيفة التوجيه:

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة؛

- تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة؛

- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات؛

- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.



#### 4. عناصر التوجيه: للتوجيه عدة عناصر نذكر من بينها:

- تحديد واجبات كل فرد في المؤسسة؛
- النصح والإرشاد المستمر للأفراد؛
- بيان إجراءات تنفيذ كل عملية ونشاط في المؤسسة؛
- التأكد من تنفيذ أي إجراء وتصحيحه؛
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم عن طريق أدوات التحفيز
- إصدار مختلف الأوامر والتعليمات؛
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

#### 5. أدوات التوجيه:

يتوقف التوجيه الفعال على عدة أدوات، حيث يجب فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته من خلال دراسة دافعية الأفراد ومن ثم تقديم الحوافز، وأيضا استخدام النمط القيادي المناسب، وأخيرا الاتصالات الفعالة.

#### 1.5. دور التحفيز في عملية التوجيه:

##### 1- مفهوم التحفيز:

التحفيز ممارسة إدارية للمسير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة. الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

##### 2- أهمية التحفيز:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير؛
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

##### 3- أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وهذه الأنواع تعتمد على معايير .

#### 1-3- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية وهي:

- أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:
- المكافآت والزيادات الدورية؛ - المشاركة في الأرباح؛ - تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

ب- الحوافز المعنوية: وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكاملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: - ضمان العمل واستقراره؛ - التقدم الوظيفي؛ - المشاركة في اتخاذ القرارات؛ - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛ - المركز والمكانة.

2-3- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

أ- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة، وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما هذه الحوافز:

- التنبيه الشفهي أو الخطي؛ - الإنذار الشفهي أو الخطي؛

- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛ - وقف الترقية أو تجميدها مؤقتاً؛

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛ - الإبعاد الجغرافي؛

- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً؛ - الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

3-3- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتقسيم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

أ- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي، وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

ب- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل.

2.5. دور القيادة في عملية التوجيه:

1- مفهوم القيادة:

القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين، وهو أيضاً يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب.

القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً على الآخرين.

إذا فالقيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد.

2- صفات القائد الإداري:

إن المديرين والقادة الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي كالتالي:

- القدرة على الإشراف. - الذكاء. - الحسم. - الثقة بالنفس.

- دافع عالي للإنجاز. - دافع عالي لتحقيق الذات.

- القدرة على التجديد والتنظيم والمقارنة. - الذكاء - سداد الرأي.

- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل. - التركيز على الإنجاز - المثابرة والاستمرار.

- التحسس لمشاعر الآخرين. - القدرة على التعبير والتحديد. - النضج.

- قدرات جسدية وعقلية عالية. - القدرة على التكيف وعلى مجابهة ضغوط العمل.

- القدرة على حسن استعمال الوقت وتوزيعه. - النزاهة أو عدم الازدواجية الشخصية.

- دعاية الروح  
- أن تكون له أهداف شخصية واضحة ومتطابقة مع حاجات التنظيم.  
2- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقًا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

- القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

- القيادة غير الموجهة: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

- أسلوب الخط المستمر في القيادة: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتمامًا كبيرًا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

3.5. دور الاتصال في عملية التوجيه:

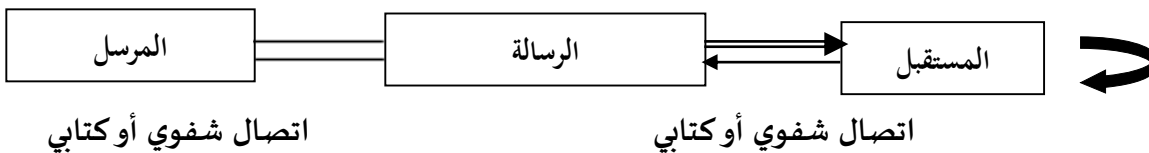
#### 1- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه " العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين عاملين أو أكثر وهي تسعى لتحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعبير عن المشاعر الوجدانية، ولهذا فإن وجود سياسة اتصال متناسقة ومترابطة تقوي شعور العمال بالانتماء إلى المجموعة.

يعرف الاتصال بأنه " عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي: حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما "

يتضح من التعاريف السابقة أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين الإرسال والاستقبال، وهذه العملية تتضمن العناصر التالية: المرسل - المستقبل - الرسالة - الرمز - القناة، والشكل التالي يوضح عملية الاتصال:

#### الشكل رقم (1): عملية الاتصال



#### 2- أهمية عملية الاتصال:

إن هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجاتها.

## 3- أنواع الاتصال:

هناك عدة أصناف، حيث نجد:

3-1- الاتصال الرسمي: في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، فالالاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين.

والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن :

أ- اتصال رأسي: نجد فيه:

- الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات وحلول المشاكل.

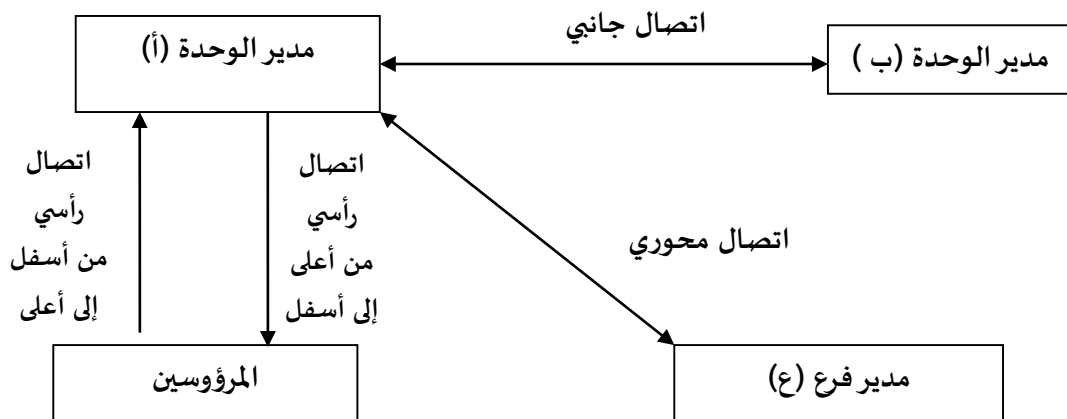
- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

ب- الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مرؤوس إدارة أخرى.

3-2- الاتصال غير الرسمي: وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجودا دائما طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العلي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

الشكل رقم (02): منافذ الاتصال



## الفصل الخامس: وظيفة الرقابة

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماسي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

### 1- تعريف الرقابة:

عرفها " فايول ":تمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها .

ويعرف البعض الرقابة: "بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها". فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المسير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة. ويمكننا القول أن الرقابة هي: "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً".

### 2. أهمية الرقابة الإدارية:

تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

- التأكد من أن العمليات تؤدي بطبيعة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها ؛
- التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح ؛
- التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع ؛
- التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات ؛
- الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ ؛
- التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه؛

- الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.

### 3. مستويات الرقابة:

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

1-3 الرقابة الاستراتيجية Strategic Control: وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها،

وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

2-3- الرقابة التكتيكية **Managerial Control/ Tactical Control**: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

3-3- الرقابة التشغيلية **Operational Control**: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

#### 4. أنواع الرقابة:

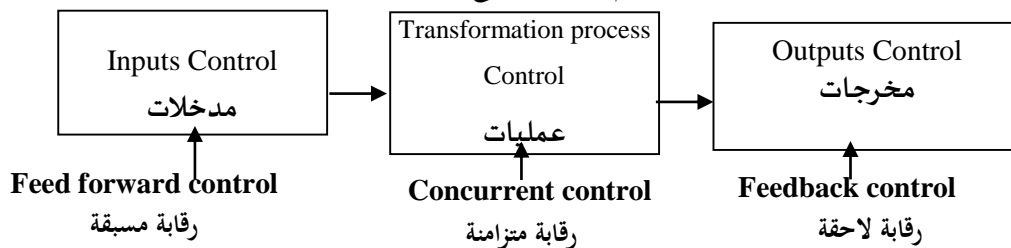
##### 1-4- التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني.

أ- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع دونه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهته والحيلولة دون حدوثه ، وفي الممارسة العملية يعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتبه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه.

ب- الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره.

ج- الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها.

##### الشكل رقم (01): أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت.



2-4- التصنيف الثاني: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

أ- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنتهم بأدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج- الرقابة على مستوى المؤسسة: وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

3-4- التصنيف الثالث: الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار إلى نوعين:

أ- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

4-4- التصنيف الرابع: الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوماً أو أسبوعياً أو شهرياً.

ج- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

5. خطوات عملية الرقابة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. حيث الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. وتتمثل في:

1-5- إعداد معايير الأداء: لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلاً بعض المنظمات تحدد رقماً معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه، وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل، ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير الربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الريج المطلوب... الخ.

- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.

- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال

- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.

- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

2-5- متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3-5- قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت: تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل أسباب هذه الانحرافات.

4-5- تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلاً في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة:

- أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمر تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤشر لأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضاً عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص.

- قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما، وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

والشكل أدناه يوضح خطوات الرقابة الإدارية.

الشكل رقم (01): يوضح مراحل الرقابة الإدارية

