

## الرقابة

الرقابة من الوظائف الادارية التي تعمل على قياس درجة النجاح في الاعمال ومدى تحقيق الخطط والأهداف، والرقابة ضرورية في كل مراحل مستويات النشاط الاداري فهي تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتكراره والاحاطة التامة بما تأتي به الايام، ولا سيما وأن سمات العصر التغير المستمر وظروف عدم التأكد وبهذا الفهم فالرقابة وظيفة من وظائف المدير، الامر الذي يحتم معه تطوير الأداء ومواكبة العصر باتباع رقابة علمية متوازنة فقد دلت التجارب بأن الادارات الجامدة عمرها قصير وفشلها اكيد.

ينبغي على الإداريين مواكبة الايقاع السريع المتسارع والتحفظ والاستعداد والمفاجآت والتحلي والتسلح بالعلم ليكونوا على درجة عالية من الكفاية والمهارة الادارية وعدم الاكتفاء بمعرفة الخطأ والعمل على تصحيحه والحيلولة دون تفاقمه بل ينبغي التقوية والتحسين والتجويد متى كان الاداء موافقاً للخطط والأهداف.

الرقابة في كل الاحوال لا تمثل تضيقاً على العاملين أو كبتاً لحديثهم أو نقد لاختائهم أو التشهير بها ولا هي نوع من عدم ثقة المديرين في كفاءة وقدرات المنفذين، ولكنها جزء من أجزاء التنظيم بغرض التأكد من كفاءة سير العمل حسب الغايات المنشودة.

اتقان العمل وانجازه على الوجه الصحيح يعتبر من أولى اخلاقيات الدين الاسلامي ويقول (ص) " أن الله يحب إذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه"، وفي موضع آخر "من أخذ الأجر حاسبه الله بالعمل" وبذات الحرص في حسن الأداء يحرص الاسلام على ايفاء العامل حقه لقوله (ص) إعط الاجير حقه قبل أن يجف عرقه".

التحسين والتجويد في العمل لا يكون من أجل الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المقابل وانما من أجل الاحساس بالمسئولية الفخر عند تحقيق الانجاز وبذلك قد بات الاهتمام بالجودة سمة من سمات العصر الحديث ووسيلة تنتهجها كل المنظمات في سبيل بقائها ونموها.

وتمثل الرقابة الحلقة الاخيرة في سلسلة العملية الادارية وقد اعتبرها فابول احدى وظائف الادارة الاساسية الخمس والتي تشمل: التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة. ولعل مهمتها الاساسية هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لتحديد الانحرافات التي تحدث ثم بحث اسبابها وتصحيحها حتى يمكن تفاديها مستقبلاً. فهي بذلك وظيفة مهمة يمكن بواسطتها التحقق من أن الاهداف المرسومة قد تم تحقيقها بالشكل المطلوب بحيث تبرز جوانب الضعف في الاداء أن وجدت وتعمل على معالجتها ونجدها بذلك ترتبط بكل وظائف العملية الادارية.

فالرقابة بذلك تمثل حلقة أساسية من حلقات العملية الادارية بحيث لا يمكن للادارة أن تكون فعالة مالم يقوم المدير بممارسته للوظيفة الرقابية على وجهها الأكمل. المهمة الاساسية للرقابة تتمثل في مقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط لقياس مدى تطابقه ومن ثم تحديد الانحرافات التي ثم بحث اسبابها وتصحيحها، فالرقابة تعتبر بذلك عملية متابعة دائمة تهدف إلى التأكد من الأداء ليسيروا وفق ما هو مخطط له.

### تعريف الرقابة:

هنالك العديد من التعريفات للرقابة فهي:

- تعني عملية الكشف المبكر عن الانحرافات أيا كان موقعها سواء كان ذلك في الانحرافات لما يجب انجازه أو الانحرافات عن الاجراءات المحددة لسير العمل بل والعمل على مواجهتها بالاسلوب الملائم حتى تصحح ولا تظهر مرة أخرى.
  - وتعرف بأنها النشاط الذي تقوم به الادارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على اصلاح ما يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة.
  - كما تعرف على أنها عملية التحقق من ما انجز من الاهداف المرسومة بكفاءة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في اقصر وقت ممكن.
- ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن وظيفة الرقابة تتضمن ما يلي:

1. التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاية.
2. الكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الاهداف وبالتالي تذليلها.

## أهمية الرقابة:

تتبع أهمية الرقابة في أنها تتمثل الاداة التي يتحقق من خلالها قياس مدى تطابق الاداء لما هو مخطط بالقول بافتراض أن ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الاهداف أي أنها هي الاداة التي يمكن بواسطتها أن ندرك مدى تحقيق الاهداف.

## أنواع وأساليب الرقابة:

- 1) الرقابة الادارية. 2) الرقابة بالاستثناء. 3) الرقابة التقليدية 4) رقابة الجمهور.
- 5) رقابة الصحافة 6) الرقابة الشعبية.

## أقسام الرقابة:

هناك عدة تقسيمات للرقابة من حيث المضمون ومن حيث نوعية الانحراف فمن حيث المضمون يمكن تقسيمها للانواع الاتية:

1. الرقابة من حيث طبيعتها.
2. الرقابة من حيث الزمن.
3. الرقابة من حيث مكانتها.

فالرقابة من حيث طبيعتها يمكن تقسيمها للاتي:

## 1) الرقابة المالية:

هي الرقابة التي تنصب على الاموال وتهدف إلى التحقيق من سلامة استخدام الاموال في الاغراض التي خصصت لها وعدم تعرضها للاسراف أو السرقة والاختلاس وأن الهدف منها تم في اطار القوانين واللوائح السارية والنظم الموضوعة.

## 2) رقابة الاداء:

هي فحص موضوعي للاداء المالي والعملي لاي وحدة أو برنامج أو نشاط بهدف تحديد فرص تحقق المزيد من الكفاية والفعالية والاهمية.

## 3) الرقابة الادارية:

هي تنصب على النواحي الادارية حيث يتم فحص انظمة العمل ومدى كفاءة القوانين واللوائح والقرارات، ويعمل هذا النوع من الرقابة لكشف الثغرات التي تتعدى النظم والقوانين واللوائح والقرارات واقتراح وسائل لعلاجها.

#### **4) الرقابة البرلمانية:**

هي الرقابة التي يمارسها المجلس النيابي على الجهاز التنفيذي من استجواب للوزراء ومحاسبة الجهاز التنفيذي في اطار التقرير السنوي لديوان المراجع العام عن الاداء المالي والمحاسبي للوحدات الخاضعة للمراجعة التي تكون تابعة للجهاز الحكومي.

#### **الرقابة من حيث الزمن:**

يمكن تقسيم الرقابة من حيث الزمن إلى ثلاثة أنواع هي: الرقابة السابقة والملازمة والرقابة اللاحقة. حيث تقوم السابقة بدور وقائي يستهدف تجنب الخطأ والانحراف قبل وقوعه، والملازمة تمارس تنفيذ العمل بحيث تقوم الرقابة اللاحقة بدور علاجي حينما تكتشف الخطأ أو الانحراف أو المخالفة وتعمل على تصحيح الاوضاع وعليه يعتبر كل نوع من هذه الرقابة مكملاً الآخر ويعملان معاً على ترشيد عمل الادارة وزيادة فاعليتها في تحقيق الاهداف الموضوعية.

#### **الرقابة من حيث مكانتها:**

يمكن تقسيم هذا النوع من الرقابة إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية

#### **الرقابة الداخلية:**

يقصد بها النشاط الرقابي الذي يتم بواسطة العاملين التابعين للوحدة.

#### **الرقابة الخارجية:**

هي التي تقوم بها عدة جهات ومن أهمها ديوان المراجع العام ولأهمية هذا النوع من الرقابة تخصص الحكومات دواوين للمراجع العام ليقوم بالتدقيق والتفتيش المالي على الوحدات الحكومية.

#### **فاعلية الرقابة:**

يصبح عمل المدير أكثر مرونة في ظل وجود نظام رقابي فاعل وأن درجة الرقابة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة تتوقف على طبيعة الأنشطة وأهميتها ومرونة الأداء ونمط القيادة والحرية الممنوحة لتصرف المنفذين القيود والاجراءات التي يفرضها القانون بوجود نظام رقابي فاعل ولا بد أن تتوفر فيه عدد من الصفات في أي منظمة منها:

### **التكامل:**

من المعروف أن الوظائف الادارية عبارة عن حلقة مكملة لبعضها البعض تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة وهذه الحلقة تكون ذات أداء متميز إذا كانت هنالك درجة مرتفعة من التنسيق والتكافل بين جميع انواع الأنشطة وخصوصاً التخطيط والرقابة وذلك عند الشروع في التخطيط لابد من وضع اعتبار للرقابة,

### **الموضوعية:**

هي تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها.

### **الدقة:**

أن عدم دقة النظام الرقابي لا شك أنه يضر بالمنظمة لان انسياب المعلومات عبر الجهاز الرقابي للمديرين يترتب عليه اتخاذ قرارات فاذا لم تكن دقيقة فإنها تضر بعمل المنظمة وتعطل سير العمل والنظام فيها.

### **التوقيت:**

من الضروري جداً أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات المطلوبة في الزمن المناسب حتى يتمكن المدير من وضع العلاج المناسب في الوقت المناسب إذ أن تأخير المعلومات يضر بعمل المنظمة خصوصاً أثناء تنفيذ المشاريع.

### **المرونة:**

لا بد لأي نظام إداري أن يكون مرناً حتى يستطيع استيعاب التغيرات المحتملة التي تطرأ أثناء العمل.

### **وظائف الرقابة:**

تمارس الرقابة على أي نشاط إداري على ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تتم قبيل ممارسة الأنشطة التي تخضع للرقابة.
- المرحلة الثانية: تتم أثناء الاداء الفعلي لنواحي النشاط الخاضع للرقابة.
- المرحلة الثالثة: تتم بعد الاداء الفعلي لنواحي النشاط الخاضع للرقابة.

وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة واللاحقة واللازمة وما يفعله المدير هو رعاية ومتابعة أداء العمل منذ التخطيط وانتهاء بالرقابة من خلال العمل الإداري وممارسة وظيفة الرقابة في كل مراحلها حتى يتم انجاز الهدف وفق ما هو مخطط له.

#### **وسائل الرقابة:**

أن وظائف الرقابة لا تنفذ بنفسها، وإنما تمارس عن طريق وسائلها وهي الملاحظة الشخصية وهذا العمل يقوم به المدير نفسه ليرى أن العمل يسير وفق الخطة المرسومة أم لا يقوم بالاجراء التصحيحي تجاه الخطأ الواقع وهذا النوع لا يتماشى مع اتساع نطاق الادارة، لذلك يلجأ المديرون دائماً إلى التقارير التي ترسل اليهم بطريقة دورية ليوقف المدير على سير العمل الجاري، كما توجد هنالك وسائل مساعدة للرقابة مثل الهاتف والحاسوب والخرائط بأنواعها وتساعد في نقل التقارير والسجلات.

#### **مسئولية الرقابة:**

مسئولية الرقابة من ناحية بديهية تقع على عاتق كل مدير وهي من وظائف المدير، ويمكن لكل فرد سواء كان مديراً أم لا أن يمارس قدرأ معيناً من الرقابة الذاتية ولكن من ناحية تنظيمية توجد عدة طرق يمكن ممارسة الرقابة من خلالها ويمكن تحديدها فيما يلي:

#### **الرقابة الداخلية لكل وحدة تنظيمية:**

لكل مدير مهام على حسب حجم عمله لذلك يجب أن يكون مسئولاً عن ممارسة الرقابة على مرؤوسيه وهو بذلك يكون وثيق الصلة بهم ويمكن تقييم العمل ودمج الانجاز وفق الخطة الموضوعه، ويمكن للمدير أن يحقق الرقابة الداخلية لكل وحدة عن طريق تعيين

مساعد استشاري أو عن طريق اجراءات الرقابة وجميع التقارير وتحليل الانحرافات الخاصة بالعمل عن التقريرين.

### **الرقابة غير الرسمية:**

يمكن أن تؤدي وظيفة الرقابة جزئياً بعدد من الطرق غير الرسمية مثل شخصية المدير أو المخاطر التي تحيط بالوظيفة الادارية فهذه تؤدي دوراً في تنظيم نواحي نشاط المرؤوسين والحد منها بشكل يجعلها تتماشى مع الخطوط المرغوبة مع احترام وطاعة الرؤساء.

**الرقابة على النشاط الحكومي متعددة المصادر وتشمل:**

#### **(1) الرقابة الشعبية:**

وهي نوع الرقابة الذي تمارسه الجماهير أو افراد الشعب الذين يتصلون بالحكومة ويتميز هذا النوع من الرقابة بالحيوية والاستمرار نتيجة الاحتكاك والتفاعل المستمر بين الشعب والحكومة. ويتوافر هذا النوع من الرقابة بصرف النظر عما اذا كان يتولاه شخص منتخب كما هو الحال عند شكوى الجمهور ومباشرة لرئيس الجمهورية، أو هيئات ممثلة للشعب كالحزب الشيوعي في روسيا، أو كان يمارس بواسطة الافراد مباشرة والرقابة الشعبية يمكن أن تعبر عن نفسها بأساليب ايجابية وسلبية تبدو في شكل تعاون وتضامن، أو مقاومة وشكاوي، وربما تظاهر وشغب.

#### **(2) الرقابة التشريعية:**

هي نوع آخر من الرقابة الشعبية التي تمارس بواسطة ممثلي الشعب في الهيئة التشريعية، وهذا النوع من الرقابة يعبر عن نفسه بأساليب مختلفة تتوقف على درجة التطور السياسي، إلى جانب التقاليد الحضارية والاحوال الاجتماعية السائدة ففي المملكة المتحدة والولايات المتحدة الامريكية مثلاً، تعتمد الرقابة التشريعية كثيراً على عمل لجان تقصى الحقائق التي تمثل السلطة التشريعية.

#### **(3) الرقابة القضائية:**

هذا النوع من الرقابة يختلف ايضا من دولة لاخرى، ففي بعض الدول يوجد نظام قضائي واحد له اختصاص في جميع المنازعات التي تنشأ، وفي بعضها الاخر توجد محاكم ادارية خاصة مستقلة ففي كل من جمهورية مصر العربية وفرنسا يختص مجلس الدولة بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين الافراد والحكومة، والتي تتصل بالاجراءات غير القانونية أو التعسفية للادارة.

#### (4) الرقابة الادارية:

تشمل أنواع الرقابة التي تمارسها الحكومة على اجهزتها المختلفة، وعلى عمل هذه الاجهزة بغرض التأكد من تحقيقها لاهدافها بأكبر قدر من الكفاية وفي الوقت المناسب، وسواء كانت هذه الرقابة خارجية تمارسها اجهزة مركزية مستقلة مثل الجهاز المركزي للمحاسبة، والجهاز المركزي للتنظيم والادارة، أما الرقابة الداخلية تدعمها كل وزارة أو مؤسسة عن طريق أجهزة متخصصة للرقابة الداخلية أو عن طريق التدرج الوظيفي.

الرقابة على الموظفين وعلى العمل الحكومي ضرورية لان بعض الامراض والعلل أو سوء التصرف أو السلوك المتعجرف أو الإهمال قد تحدث في داخل الجهاز الحكومي الضخم وقد تؤدي إلى اعاقه تحقيق الأهداف. ومادامت غاية العمل الحكومي هي رفاهية المجتمع وتطوره، فان المعوقات التي قد تصادف هذا العمل تضر باهداف المجتمع وتهدد الاستقرار الحكومي.

وتشمل اغراض الرقابة ما يأتي:

1. التأكد من أن القوانين منفذة، وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة، وان العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

2. الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفاءته.

3. التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها للخطة المقررة، وفي الحدود المرسومة، وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله وبأمانة.



4. التأكد من أن المستويات الادارية على معرفة ودراية بالنسبة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وان الرياضات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
5. اكتشاف الاخطاء، وسوء التصرف، وحالات الانحراف. والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها، وانهم يتصرفون بالنزاهة والامانة.
6. التأكد أن الحقوق والمزايا المقررة للافراد والعاملين محترمة. وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة، وأن الجميع سواسية أمام القانون.
7. لتخفيض تكاليف العمل الحكومي والحد من الاسراف وضغط الانفاق في المجالات غير الحيوية، وتحقيق الادارية الاقتصادية.
8. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والاصول الفنية المرعية.
9. التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة، وبأقل قدر من الاجراءات المكتبية، وأن الموظفين لا يسيئون استعمال سلطاتهم ولا استغلون هذه السلطات.
10. ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل بأهدافه.
11. التأكد من ارتباط افراد الجهاز الحكومي بالاهداف العامة للدولة، ومن ولائهم لهذه الاهداف.

## التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة وهو كل عمل يتم بموجب تحديد الأنشطة والوظائف للمنظمات وتحديد اقسامها وعلاقتها مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف وذلك بغرض تحقيق الهدف، ويحتوي في مضمونة على الآتي:

1. المهام والواجبات التي يجب أداؤها لتحقيق الأهداف.
2. النظم التي تحكم محيط التنظيم وسلوكه والعلاقات الداخلية والخارجية وتعطيه الصفة الرسمية.

يرى علماء الإدارة أن التنظيم هو الشكل الذي يتخذه أي تجمع إنساني يهدف لتحقيق أهداف مشتركة. ويمكن تعريف التنظيم بأنه هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل وانشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة وفي هذا التعريف تتوافر المقومات التالية:-

1. التنظيم كيان اجتماعي: أي أنه مكان به أفراد يعملون في وظائف ويتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية تحدد العلاقات الرئاسية، والتعاون والتنسيق، وكيفية حل التعارض والصراع بين هؤلاء الأفراد.
2. التنظيم يعمل وفقاً لهيكل محدد: ويحدد هذا الهيكل العلاقات الرئاسية، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية بشكل يحدد الاستقرار والوضوح.
3. التنظيم يعمل وفقاً لأنشطة محددة: أن الأنشطة التنظيمية تعني طريقة تكوين وتحديد الوحدات التنظيمية، وتصميم الوظائف، ومنح الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف، وعلاقات التعاون بين المناصب، وأساليب الاتصال بينهما، وأساليب التعامل مع أطراف البيئة الخارجية، وأساليب اتخاذ القرار.
4. التنظيم متميز عن غيره: لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عما حوله من تنظيمات أخرى ويظهر هذا الاختلاف بسبب أشياء كثيرة، فهذا تنظيم طويل وآخر تنظيم قصير، كما أن درجة التعليم والتدريب في تنظيم تختلف عن درجة التعليم والتدريب في آخر. والمنظمات تختلف في عمرها، ونوعية المديرين

والعاملين بها، وثقافتها، وطريقة توزيع السلطة بين أطرافها، وطبيعة الاتصال بين وحداتها.

5. التنظيم أداة لتحقيق الأهداف: أن وجود أنظمة داخل المنظمات تساعد على السيطرة على الموارد البشرية والمالية والخامات والأصول والمعلومات والبيئة ويؤدي ذلك كله إلى إمكانية تحقيق تناغم بين رغبات الأطراف العديدة للمنظمة من مساهمين أو ملاك ومديرين وعمال ومستهلكين وحكومة. والربح على سبيل المثال يمكنه أن يكون هدف مشروع لكثير من المنظمات التي تستطيع من خلاله تحقيق أهداف كافة الأطراف المذكورة.

أما عناصر التنظيم لابد من توفرها في أي تنظيم:

1. وجود هدف محدد ومتفق عليه.
2. وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى هذا الهدف.
3. وجود مجموعة من الافراد تقوم بينهم علاقة محددة.
4. اشتراك هؤلاء في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الاعمال بينهم واستخدام الوسائل والامكانيات، والاجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالاعمال.

## أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

### التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي يركز على علاقات العمل الرسمية التي تحكم علاقات العاملين في المنظمة. ويكون التنظيم الإداري مع بداية نشأة المنظمة موضعاً تقسيم الأعمال والأنشطة، ووسائل الاتصال بين المستويات المختلفة. كما يوضح التنظيم الرسمي تحديد السلطات والمسئوليات.

وفي التنظيم الرسمي يجب تحديد أوجه النشاطات على حسب الاحتياجات والمتطلبات وبالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة على السواء، وتحديد نوع التنظيم من حيث درجة السلطة التي يتمتع بها. وأوجه النشاطات هي:

1. تجميع النشاط حسب الغرض.
2. تجميع النشاط وفقاً للمهنة.
3. تجميع النشاط حسب الجمهور المنتفع.
4. تطبيق النشاط على أساس الموقع الجغرافي.

### 1. تجميع النشاط حسب الغرض:

تجميع العاملين على حسب الخدمة المعينة التي يقوم بها في وحدة إدارية، فمثلاً الذين يعملون في النواحي الاجتماعية يجمعون في (وزارة الشؤون الاجتماعية)، وهذا ينطبق على الذي يعملون في التعليم ( وزارة التربية والتعليم) والتي تضم التعليم الابتدائي، الثانوي، وكذلك الذين يعملون في مجال الصحة (وزارة الصحة) وفيها الطب الوقائي Preventive Medicine والطب العلاجي Curative Medicine.

### محاسن هذا النوع:

يتميز بالبساطة، ويوضح اختصاصات كل وزارة وفروعها مما يسهل على الجمهور فهمه، وفي هذا النوع يكون الهدف واضحاً مما يساعد على زيادة الانتاجية والاطمئنان لبلوغ الأهداف.

### مساوئ هذا النوع:

يصعب الاتفاق على الاهداف الرئيسية والفرعية لأنه بالتالي يكون ملزماً للوزارات الاخرى ولا يمكن تجريدتها من الأهداف الرئيسية حيث يبقى لها علاقة في تحقيقها.

## 2. تجميع النشاط وفقاً للمهنة:

تجميع الذين يعملون في مهنة واحدة في إدارة واحدة، مثل الأطباء، المهندسين، القانونيين، مبرمجي الحاسب الآلي،... الخ، فتنشأ لكل وحدة وحدة إدارية.

**محاسن هذا النوع:**

الاستفادة من التخصص ومتابعة المستجدات والتطورات في موضوع معين وادخال طرق واجهزة حديثة لزيادة الكفاءة.

**مساوئ هذا النوع:**

تأخير في إنجاز المهام لطول الاجراءات ما بين طلب الخدمة والادارات ذات الاختصاص.

## 3. تجميع النشاط حسب الجمهور المنتفع:

تقدم خدمات لفئة معينة من الجمهور مثل دائرة رعاية المكفوفين، رعاية الصم والبكم، رعاية الشباب، رعاية المتقاعدين، رعاية الأيتام، ... الخ.

**محاسن هذا النوع:**

تقديم وتسهيل الخدمات لهذه الفئة تفادياً لعملية الانتقال بين العديد من الدوائر والمؤسسات الحكومية ووضعها في مكان واحد.

**مساوئ هذا النوع:**

يكون فئات ضغط ويصلح فقط في مجال الخدمات.

## 4. تطبيق النشاط على أساس الموقع الجغرافي:

يطبق هذا النشاط في المنظمات الكبيرة الحجم والمنتشرة والتي تكون لها فروع في مناطق مختلفة بالإضافة إلى مركزها الرئيسي. ويقوم على ايجاد وحدات إدارية اقليمية تباشر اغلب العمليات التي تتعلق بدوائرها المحلية في حدود السياسات العامة للدولة والرقابة الادارية. وتمنح صلاحيات واسعة بدلاً من الرجوع إلى المركز الرئيسي فمثلا الوزارات المختلفة لها إدارات وأقسام وشعب في مناطق جغرافية بحسب الأعمال التي تقوم بها الوزارات المركزية يضم هذا الهيكل عدد من المستويات وكل منطقة تتمتع بقدر من الاستقلالية.

**محاسن هذا النوع:**

المام المدير بالمعلومات الدقيقة بسرعة في مواقع العمل واتخاذ القرار فوراً وفي الوقت المناسب وبدون تأخير، ويخفف ضغط العمل عن الوزارة الام ويسهل التنسيق، والرقابة وحل المشكلات في أماكنها واتخاذ القرار مراعاة للاعتبارات المحلية وتفهم احتياجات سكان المنطقة. ويمكن الاعتماد في القوى العاملة على العناصر المحلية، ويعتبر الفرع حقلاً لتدريب المدربين المحليين.

**مساوئ هذا النوع:**

هناك احتمال استغلال المديرين للسلطات الممنوحة لهم مما قد يضر بمراكز المشروع السوقى والمالي، واحتمال أن يحدد

المديرون عن سياسة المركز الرئيسي.

**تحديد نوع التنظيم من حيث درجة السلطة التي يتمتع بها:**

يقسم إلى أربعة أنواع:

1. التنظيم الرأسي (التنفيذي).
2. التنظيم التنفيذي الاستشاري.
3. التنظيم الوظيفي أو التخصصي.
4. اللجان وهي الأكثر إنتشاراً في المنظمات الحكومية:

**1. التنظيم الرأسي (التنفيذي):**

التنظيم الراسي من أقدم وأبسط أنواع التنظيم. تكون السلطة فيه في يد رئيس المنظمة ثم تتدرج للمستويات التي تليه وتكون السلطات تنازلية من الرئيس في أعلى الهرم الاداري ثم الوسطى حتى أقل المستويات. وعلى المسؤول إصدار الأوامر إلى من يليه من الموظفين في المستويات التي تليه وهكذا إلى أن تصل للموظفين العاديين في الاقسام والشعب. ترتبط هذه المستويات ببعضها راسياً وعمودياً ويستعمل هذا النوع في المنظمات الحكومية كالوزارات والدوائر والعديد من المؤسسات العامة والخاصة.

**محاسن هذا النوع:**

1. يتميز بالبساطة وسهولة الفهم.
2. يعرف كل موظف رئيسه المباشر ويعرف واجباته ومسؤولياته.
3. السرعة في اتخاذ القرار خاصة إذا كانت المنظمة صغيرة.

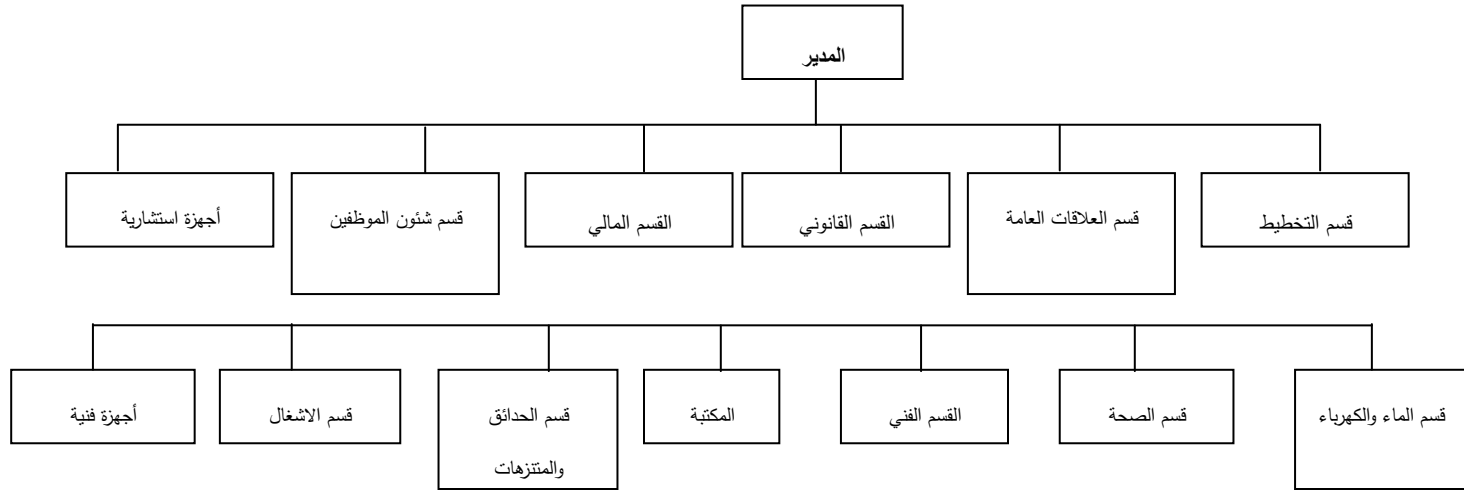
**مساوئ هذا النوع:**

1. تتركز السلطة في رئيس المنظمة الأعلى أو بين عدد بسيط من المسؤولين في المستويات العليا.

2. يفتقر إلى التخصص لأنه لا بد للمسؤول الأعلى أن يكون ملماً بكل الأمور في المنظمة حتى يستطيع إنجاز العمل.

2. التنظيم التنفيذي الاستشاري:

بمرور الزمن اتسعت المنظمات وكبر حجمها وتتنوعت نشاطاتها وأصبح من الصعب على الرئيس أن يكون ملماً بكل ما يجري فيها، لذلك كانت الحاجة ماسة إلى عدد من الافراد المتخصصين في مجالات معينة مثل التخطيط ومجال التنفيذ... الخ. لذلك نجد اقسام فيها رؤساء مسؤولين مباشرة عن تنفيذ المهام وأخرى نجد على رأسها مستشارين. وللمدير الحق في تفويض بعض سلطاته للاستشارين الذين يقدمون له خبراتهم وتوصياتهم وآرائهم والنصح والمشورة الفنية بغير الزام. أما المدير فله الحق في قبول أو رفض توصياتهم.



### تنظيم تنفيذي استشاري

محاسن هذا النوع:

1. يوفر معلومات متخصصة حول أمور عديدة مثل شؤون الموظفين والنواحي القانونية والمالية.
2. يساعد على توفير المعلومات الفنية في مجالات متعددة والتي تمكن من إعطاء المساعدين الأعباء الفنية وتفصيلات الاعمال مما يمنح المدير العام جزء كاف من وقته للقرارات الهامة.

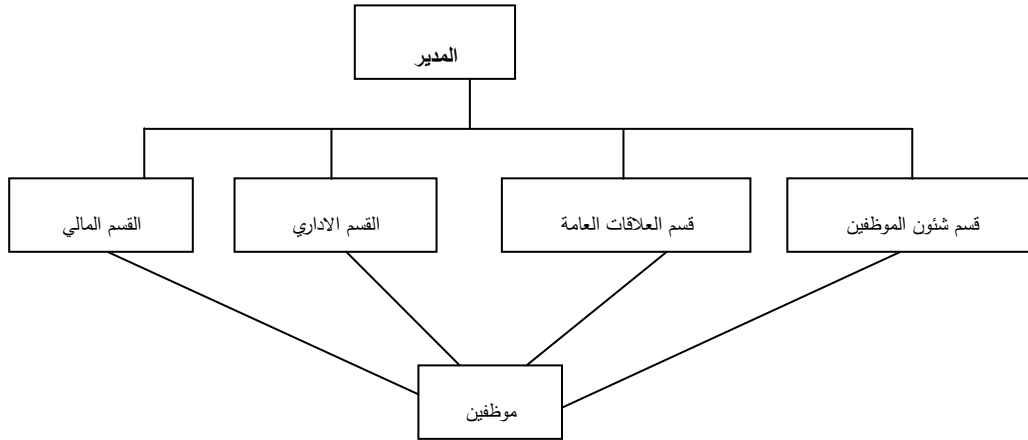
مساوئ هذا النوع:

1. عدم وضوح خط السلطة بسبب ظهور الوحدات الاستشارية في اطار البناء التنظيمي.
2. يؤدي إلى الصراع بين المنفذين والاستشاريين والذي يحدث نتيجة لاختلاف في الآراء أو مدى تقدير أهمية الموقف.
3. ظهور بعض المشكلات الادارية المتصلة بالتنسيق والروح المعنوية.

3. التنظيم الوظيفي:

هو ايجاد اقسام ووحدات على أساس التخصص مثل النواحي المالية، الادارية أو التدريب أو المستودعات أو شؤون الموظفين... الخ. وعلى رأس كل قسم أو وحدة مسؤول يقوم بالاشراف على النشاط الخاص به على نطاق المؤسسة أو المنظمة وله حق اصدار الاوامر واتخاذ القرارات في مجال تخصصه، فمثلا المشرف على شؤون الموظفين يكون مسؤولاً مسؤولية تامة عن أمورهم في جميع الاقسام وهذا ينطبق على المسؤول عن قسم التدريب ... الخ.





#### محاسن هذا النوع:

يستفاد منه في التخصص وزيادة فعالية وإنتاج المنظمة

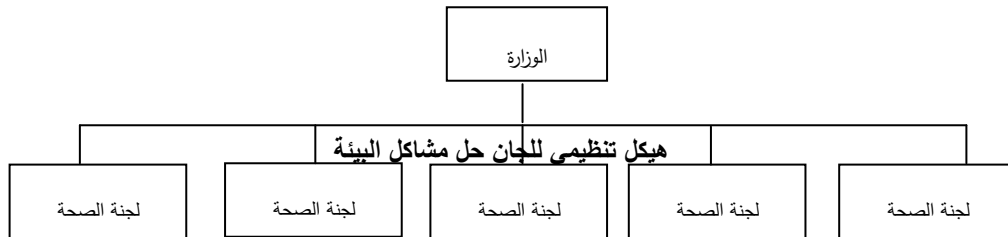
#### مساوئ هذا النوع:

ازدواجية تلقي الأوامر حيث يمكن أن يخضع الموظف لأمر أكثر من رئيس مما يقود إلى التعارض والتناقض ولذلك

يصعب تطبيقه من ناحية عملية.

#### 4. التنظيم على أساس اللجان:

بعض المنظمات تستعمل نظام اللجان في معالجة بعض الموضوعات والمشاكل. وهذا النوع يوجد في الوزارات والدوائر الحكومية. فمثلاً إذا كانت هناك مشكلة أو موضوع معين خاص بالبيئة تكون معينة للنظر في الموضوع المعين. وهذه اللجان ممكن أن تكون بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة ويكون لها صلاحيات اتخاذ القرار والتنفيذ. أو تكون لهم صلاحيات استشارية، أي التوصية واتخاذ اجراءات معينة دون أن تكون لهم احقية التنفيذ إلا بعد موافقة مدير المنظمة.



#### محاسن هذا النوع:

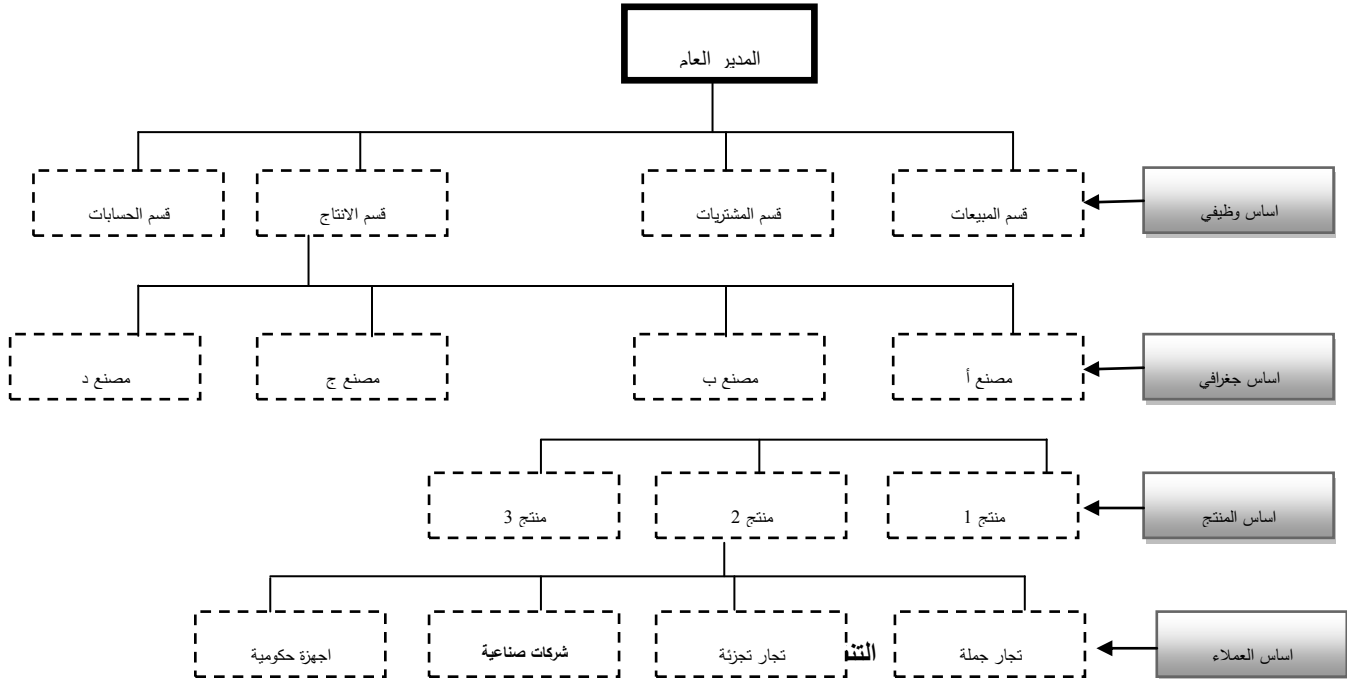
1. تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة والاطلاع على كافة وجهات النظر والآراء حول الموضوع.
2. اتخاذ قرارات تكون أكثر دقة وموضوعية لتجمع الخبراء في تخصص معين.
3. تحقق التنسيق بين المنظمات من خلال معرفة علاقتهم مع بعضهم البعض ورغبتهم في تحقيق هدف مشترك بينهم.

مساوئ هذا النوع:

1. الزمن الطويل الذي تستغرقه المناقشات والبطء في اتخاذ القرار.
2. القرارات هي نتاج توفيق بين آراء متعارضة ومساومات بين الأعضاء تهدف إلى إرضائهم.
3. القرارات تكون جماعية لذلك يصعب تحديد المسؤولية.

التجمع المركب:

يوجد هذا النوع من التنظيم ليفي باهداف المنظمة باستخدام كل الانواع في تنظيم واحد بدرجات متفاوتة. ويعتمد هذا النوع على حجم المنظمة وأهدافها، وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، وضخامة نشاطها وكفاءة مديريها.



التنظيم غير الرسمي:

هو التكوين الاجتماعي للمنظمة ويتكون من العاملين فيها وما يقوم بينهم من تراكب وتفاعل اجتماعي. ويهدف هذا التنظيم لتحقيق مطالب العاملين عن طريق أسلوب الضغط الجماعي على المسؤولين في الهيكل الرسمي، مما يحدث صراعا فئويا بين العاملين والادارة العليا في التنظيم.

نشأ التنظيم غير الرسمي في العام 1900 بصورة تلقائية بين جماعات العمل وعلاقاتهم ببعضها البعض. فالإنسان بطبعه اجتماعي ولديه حاجات يسعى للحصول عليها ورغبات يسعى لاشباعها ولا يستطيع اشباعها بمفرده لذلك ينتمي لاي جماعة تناسبه، مثلا لتوافق الامزجة أو لانهم من طبقة واحدة أو دين واحد أو فئة اجتماعية معينة أو لهم اهتمامات مشتركة وعلى ضوء ذلك تتوحد نظرتهم تجاه المنظمة سلباً أو ايجاباً، وبدون أن يكون لهذا التنظيم قواعد وأنظمة مكتوبة تحكمه لتحقيق أهدافه والتي ربما تختلف عن أهداف المنظمة ويسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي.

الاسباب التي تؤدي للتنظيم غير الرسمي:

1. العلاقات والصلات الشخصية بسبب المهنة الواحدة و العقيدة الدينية أو الرأي السياسي أو الانتماء إلى بلد أو قبيلة معينة أو التخرج من جامعة واحدة... الخ.
2. الصلات الوظيفية بسبب علاقات العمل المباشرة بسبب حاجة الفرد إلى من يتصل بهم أو حاجتهم إلى الخدمات التي يقدمها لهم.
3. مركز النفوذ بسبب مكانة اجتماعية أو صلة قرابة مثل ذلك (المحاسب) وهم الذين تصدر او تمر التعليمات عبرهم للآخرين كسكرتير المدير مثلاً.
4. هناك سبب اقتصادي، مثلا تعاون العمال ومضاعفتهم للجهود في العمل بغرض تحقيق عائد مادي بمشاركة الجماعة.
5. الضغوط الخارجية، فالمنظمات تصدر بعض اللوائح مثل الجزاءات والاجازات وطلب تنفيذها بسرعة لا يستطيع الفرد تغييرها وبالتالي تظهر الجماعات.
6. عدم توفر المعلومات من خلال التنظيم الرسمي.
7. الفراغ أثناء ساعات العمل.

ميزات هذا التنظيم:

1. يعمل كرقيب على السلوك الجماعي للأفراد. فهذه التنظيم له معايير تجبر افراد الجماعة على الالتزام بها، وقد لا تتفق مع معايير التنظيم، لذلك يجد الفرد نفسه في موضع شد وجذب بين التنظيمين.
2. نظام الاتصال يقوم على الاشاعات والتجمعات السرية.
3. يقاوم التغيير الذي تحدثه المنظمة.
4. له قيادات تختلف عن قيادة التنظيمات الرسمية وله القدرة على الاحساس بمشاعر الاعضاء وقوة الشخصية وثقة الجماعة.

هذا التنظيم يجعل المسؤولين الكبار يشعرون بأن لهم انصار ضمن الموظفين العاملين في المنظمة نتيجة الاتصال بالجماعات المختلفة ومعرفة القيادات المختلفة فيها واتجاهاتهم وطرق تفكيرهم، ويحاولون التأثير عليهم حتى يصبح موقفهم متوافقاً مع أهداف المنظمة.

أما من جانب الموظفين فانه يوفر وسائل الاتصال بينهم والتي يعجز التنظيم الرسمي عن توفيرها. ويشبع ميول ودوافع الافراد النفسية والاجتماعية والحصول على امتيازات تحصل نتيجة للضغوط التي تمارسها الجماعة. وفي هذا التنظيم يقدمون النصح والارشاد لبعضهم البعض لانجاز الاعمال، وتحقيق امتيازات شخصية مثل الترقيات والعلاوات والمكافآت.

## التخطيط

### تعريف التخطيط:

هنالك عدة تعريف لمفهوم التخطيط وكل على حسب منظرة للتخطيط سنتناول بعض هذه التعاريف منها يقول فايول بأنه: (التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل).

وكذلك عرفه بأنه: (مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين).

كما عرف بأنه: (التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة).

أما جورج تيري فيرى أنه: (الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

من خلال هذه التعاريف نلخص إلى الآتي:

1. التخطيط عملية مستقبلية.
2. وجود أهداف ليتم تحديدها فعلاً.
3. هذه الأهداف شاملة.
4. يتم تحديد الأهداف مركزياً.
5. التنسيق بين أهداف القطاعات المختلفة وأهداف المجتمع .
6. طريق تحديد الأهداف.
7. التخطيط عملية مستمرة وديناميكية.

### أهمية التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل ويحدد مساره وبدون التخطيط يصبح العمل عشوائي وغير هادف والنتائج غير مضمونة. والتخطيط يوضح للعاملين كيفية العمل وما هي الأهداف المطلوبة والزمن اللازم لتنفيذ الأهداف والموارد المتاحة وكيفية استخدامها وتوفير الجوء المناسب للعمل مما يساعد على تحقيق رضائهم وزيادة المقدرة الانتاجية.

التخطيط يساعد في ترقية وتدريب العاملين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب. تختلف أهمية التخطيط على حسب نوع التخطيط والهدف منه. وأن حاجة إلى مدير أو مسئول أو قائد للتخطيط تحديد أهميته له. ولكن حاجة القادة للتخطيط شديدة وملحة وتتمثل فوائد التخطيط للقادة في الآتي:

1. يمكن التخطيط القائد من استغلال الوقت بشكل جيد.
2. يساعد في استغلال جميع الطاقات والامكانيات.
3. يساعد في ترتيب الأمور من حيث الأهمية والضرورية.
4. وجود تخطيط يمنح القائد الثقة بعمله ونفسه والسير بخطته بانتظام.
5. يمكن القائد من تحديد مدى نجاحه في عمله.
6. يمنح القائد الشعور بالراحة في انجاز أعماله.
7. يجعل القائد يشعر بالحاجة لأن يطور نفسه.

أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لإغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً للآتي:

## 1) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

### أ. التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا. ومن أمثله إضافة خط إنتاجي جديد أو فتح أسواق جديدة.

### ب. التخطيط التكتيكي:

تمارسه الإدارة الوسطى والعليا ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

### ج. التخطيط التشغيلي:

تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الانتاج من المواد وقطع الغيار.

## **(2) التخطيط حسب المدى الزمني:**

### **أ. التخطيط طويل المدى:**

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة من خمسة سنوات فما فوق ومن أمثلته الاستراتيجية العامة للدولة أو المؤسسة أو المنشأة.

### **ب. التخطيط قصير المدى:**

يغطي فترة زمنية أقل من السنة ويهدف إلى التغلب على أزمة من الأزمات الاقتصادية التي تحدث نتيجة الدورة التجارية.

## **(3) التخطيط حسب الوظيفة:**

### **أ. تخطيط الانتاج:**

يركز على المواضيع المتعلقة بالانتاج مثل المواد الخام والعاملين في إدارة الانتاج ومراقبة جودة الانتاج.

### **ب. تخطيط التسويق:**

يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، التسويق، الترويج والتوزيع.

### **ج. التخطيط المالي:**

يركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

### **د. تخطيط القوى العاملة:**

يهتم بكل ما يتعلق بالقوى العاملة من احتياجات واستقطاب واختيار وتدريب وتطوير وتأهيل.

## هـ. تخطيط الشراء والتخزين:

يركز على الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، وظروف التخزين والسعة المخزنية.

## 4) التخطيط حسب النطاق:

### أ. التخطيط القومي الشامل:

يهدف إلى التحكم في مختلف النشاطات في الدولة بقصد تحقيق أهداف عامة. وتغيرات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية في الدولة. وقد ساهم التخطيط الشامل في تحويل روسيا من دولة زراعية متأخرة إلى دولة صناعية من الدرجة الأولى. ويتميز التخطيط القومي الشامل بالخصائص الآتية:

1. الشمول والعمومية: أي يشمل جميع صور النشاط الاجتماعي والاقتصادي والاداري والثقافي مستهدفاً التنمية الشاملة في جميع المجالات.
2. تخطيط مركزي: يتم إعداد جميع الخطط التي أعدت عن طريق الهيئات المركزية أو الاقليمية في خطة عامة واحدة.
3. تخطيط تفصيلي: أن الخطة العامة تتضمن تفصيلات للخطط الفرعية لمعرفة دور كل قطاع في خطة التنمية.
4. تخطيط إلزامي: يعني إلزام جميع القطاعات بتنفيذ تفاصيل الخطة بشكل مستمر.

### ب. التخطيط الجزئي:

يمثل جزء من نشاطات الدولة مثل القطاع الصناعي أو الزراعي وغيره. لذلك فهو جزء من التخطيط الشامل.

### ج. التخطيط الاقليمي:



يشمل منطقة جغرافية من مناطق الدولة وذلك بغرض تنميتها ورفع مستوى المعيشة واستثمار الموارد الموجودة. كما يساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي في الدولة كافة، ويحد من هجرة السكان تجاه المدن الكبرى.

#### مراحل العملية التخطيطية:

تمر العملية التخطيطية بثلاثة مراحل رئيسية، يتم في منها تحقيق وانجاز مهمة معينة وتنفذ هذه المراحل من خلال أطر مؤسسية متفق عليها أطلق عليها أسم البرامج الثلاثي.

وهي عبارة عن أجهزة إدارية وقتية تتمثل في البرنامج الإداري والمالي والبرنامج العملي، والبرنامج الفني والاستشاري. وهذه المراحل تتمثل في الآتي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والقرار:

تعتبر هذه المرحلة هي البداية الفعلية للتخطيط وهي جوهر التخطيط وكذلك تجسد معنى التخطيط وتقوم هذه المرحلة على أسس وخطوات وأهم هذه الخطوات هي:

1. تحديد أهداف أولية للخطة.
2. جمع البيانات والمعلومات.
3. تحليل البيانات والمعلومات.
4. تحديد الأهداف.
5. مناقشة الأهداف التفصيلية.
6. إعداد السياسات والإجراءات المطلوبة.
7. إعداد تقرير الخطة.
8. تصديق الخطة.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ:

يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهات التنفيذ بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جميع المستويات وتوصلها لكل العاملين ومعرفة عمل ومسؤولية كل عامل. وتتقسم أساليب التنفيذ إلى قسمين مباشر حيث تتولى فيه المشاريع تنفيذ جميع الجوانب بنفسها وغير مباشر توكل مهام التنفيذ إلى جهات مختصة ولكن تحت اشراف أصحاب المشاريع. قبل البدء في التنفيذ لابد من توفر بعض المرتكزات والاساسيات المهمة التي تختلف حسب حجم وطبيعة الخطة والظروف المحيطة وتتمثل المرتكزات في الآتي:

1. توفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ كل ما ورد في الخطة.
2. توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التنفيذ.
3. توفير لجان فنية لعملية المتابعة.
4. وضوح البرنامج الزمني المحدد.
5. معرفة من سيتولى مهام تنفيذ الخطة.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم:

المتابعة تعني: (التعرف على سير أعمال تنفيذ البرامج والمشاريع الواردة بالخطة والتأكد من أنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من حيث الجانبين الكمي والنوعي أولاً والبرنامج الزمني المحدد بالخطة ثانياً حيث تقوم الأجهزة المختصة بعملية المتابعة لمعرفة ضمان مطابقة ما جرى تنفيذه من برامج ومشاريع مختلفة مع المشاريع الوارد بالخطة وكذلك اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تخل بالخطة ومعالجتها واقتراح التعديلات الملائمة.

## ذالقيادة الإدارية

### المفهوم:

القيادة بصورة عامة تعني القدرات والامكانيات الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة. والتي من خلالها يستطيع جعل مرؤسيه وحدة واحدة ويؤثر فيهم من أجل تحقيق الأهداف التي يحددها.

وتعتبر القيادة الإدارية هي الجوهر الذي يقود التنظيم وذلك عن طريق التنسيق بين وحداته وأعضائه من أجل تأديته وظائفه. وتعرف القيادة الادارية بأنها "مقدرة التأثير على مجموعة من العاملين على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف معينة.

أي أن القيادة ليست شئ أو فكرة جامدة المعاني بل تعني التأثير في الآخرين والتأثر بهم والتواصل والتوجيه والقدرة. وهي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجاله ومحيطه باتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والتوجيهات والاشراف على الآخرين عن طريق استخدام السلطة الرسمية أو عن طريق التأثير بالاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة إذا القيادة الادارية تجمع بين مفهوم استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق أهداف المنظمة وهو ما يسمى بالقيادة غير الرسمية.

يمكن القول أن معظم التعاريف إن لم تكن جميعها تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تسي للتأثير على أفعال الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات مرؤسين. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يزرع في نفس المرؤسين الحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والأمتثال لرغبات القائد كما أن القائد الناجح يتأثر هو ايضا بمرؤسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم وبدون أخذ هذا في الحسابات لن يستطيع القائد أن يمارس دوره بنجاح فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة ويجب أن لا ينظر للقائد على أنه رجل غير عادي فهو شخص يقود بشر وليس سيارة والقائد الناجح لديه الرؤية الكامنة والحماس والثقة والعاطفة والادراك والقوة والعمل بروح الفريقكما إنه يتطلع دوماً للامام والمستقبل ويحاول نقل المنظمة إلى الأفضل.

### أنواع القيادة الإدارية:

نوعان هي القيادة الرسمية وغير الرسمية:

في أي منظمة توجد وظائف قيادية والقائمين على أمر هذه الوظائف هم افراد أما معينون أو منتخبون يقوموا على توجيه المرؤوسين والاشراف على أعمال المنظمة (مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو رئيس قسم... الخ) وليتمكن هؤلاء من ممارسة مهامهم يتم منحهم سلطات رسمية وهم قادة بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية ويسهل التعرف عليهم من خلال الالقاب والوظائف والمراكز وطريقة معاملة المرؤوسين.

ولكن احيانا وفي بعض الحالات يظهر بعض الافراد داخل جماعات العمل يمارسون نوعاً من القيادة والتأثير على العاملين ويتطلع اليهم العاملين للارشاد والتوجيه هؤلاء الافراد هم القيادة غير الرسمية. ويستطيع هؤلاء دائماً ممارسة تأثيرهم على سلوك الآخرين من خلال مهارات وقدرات خاصة مثل (قوة الشخصية والاحترام والثقة والخبرة) وهكذا كثيرا ما نجد احيانا القائد قائد رسمي فقط ولكن زمام الامور تكون في يد قائد غير رسمي والذي لا تعترف به الادارة العليا كوظيفة مع أن القائد الرسمي لديه الحق القانوني في التوجيه للآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه مؤهل للقيادة.

ويرى البعض أنه لا ينبغي النظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ظاهرة ليست صحية. وقد اعتبرها العالم شاستر برنارد أمر طبيعي وحتمي بل وظاهرة صحية بوجه عام لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع وكلا النوعين من القيادة (الرسمي وغير الرسمي) هامتان لانهما تتواجوان جنباً إلى جنب في المنظمة ولان القيادة الناجحة هي المقدرة الواقعية والفعلية التي لا تعتمد بالضرورة على قوانين أو لوائح بل على أساس الرضا والقبول لتحقيق الأهداف. وعلى ذلك فان القيادة الناجحة هي التي لا تلجا إلى استخدام سلطاتها الرسمية إلا في حالات الضرورة وفي الحالات التي لا تجري فيها التأثير والاستمالة بل يتطلب الامر استخدام السلطة الرسمية.

## مصادر القوة والضعف للقائد الإداري

### مصادر القوة:

لابد من تحديد مصادر ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن للقائد استخدامها للتأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. والقصد هنا قدرة وقوة التأثير الشخصي على الآخرين ومن ثم السيطرة على البشر والموارد ويجب أن يزود القائد بهذه القدرات لتعزيز مقدرته القيادية على مرؤسيه وهذه القوة أو النفوذ على الأفراد تم الكشف عنها في نتائج دراسات تمت في هذا المجال وهي الدراسات التي قام بها الباحثان John French, Bertram Raven وهذه النتائج هي:

1. **قوة المكافأة Reward Power:** ويستند إلى إدراك الفرد المرؤوس بأن الامتثال

لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد ايجابية معنوية أو مادية.

2. **قوة الإكراه Coercive Power:** وتستند إلى الخوف حيث يدرك الفرد المرؤوس

بأن عدم التزامه وتقبيده بأوامر وتوجهات رئيسية يمكن أن يجلب عليه العقاب.

3. **القوة المشروعة Legitimate Power:** وهذه تستمد من قوة المنصب الذي

يشغله الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

4. **قوة الخبر:** تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والادارية) التي

يملكها الشخص مما يزيد احترام المرؤوسين له.

5. **قوة الاعجاب:** وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس لاعجابهم

وتقديرهم له لما يتمتع به من سمات شخصية.

وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد والامتثال لتوجيهات بكفاءة وفاعلية.

وقد اضيفت بعض العوامل الأخرى كأداة ووسيلة للتأثر القيادي بعضها شخصي متعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي وهذه

الوسائل هي:

1. **المطلب المشروع:** على الرئيس حق الطلب من المرؤوس الامتثال لأوامر

وتوجيهاته في مجال العمل.

2. **قوة المنفعة (العائد):** يمكن للقائد استخدام اساليب الترغيب للحصول على طاعتهم المرؤوسين نتيجة ما سيعود عليهم من عوائد.
3. **تنمية أو تغير القيم والمعتقدات:** يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم ومعتقدات لدى المرؤوسين مثل (الاخلاص، الشرف، النزاهة، الطاعة) لاستخدامها فيما بعد للحصول على طاعتهم.
4. **تطويع ظروف البيئة:** وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والاجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل أو تشكيل فرق وجماعات العمل – بمعنى تحسين بيئة العمل.
5. **المشاركة في القرار:** فمن خلال اشراك المرؤوسين في الاختبارات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

مصادر الضعف:

أكدت جميع النظريات أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد يعتبر هو الافضل والاكثر فاعلية إذ أن هناك عوامل ومتغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد.

وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد أو عدد محدد من المتغيرات الموقفية ولكن أي من النظريات لم يقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة وذلك لاهمال الكثير من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبعض يتعلق بالموقف والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وهذه المتغيرات والعوامل هي:

1. **عوامل متعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته واتجاهاته ومعتقداته وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحه وفلسفته وقيمه... الخ، ومما لاشك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

2. **عوامل متعلقة بالجماعة:** فكما يختلف القادة في قيمهم وميولهم وادراكهم كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم استعدادهم لتحمل المسؤولية واهتمامهم ومدى تفهمهم والتزامهم باهداف المنظمة ولذلك يختلف الاسلوب القيادة المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر وايضا حجم الجماعة وتماسكها وثقافتها ومدى تعاونها يؤثر في نمط القيادة المناسب.
3. **عوامل متعلقة بموقف العمل:** مدى وضوح المهام والاساليب والاجراءات أو صعوبة وتعقد العمل أو مدى الروتينية ونمط العمل ومستوى القدرات والمهارات المطلوبة أو مدى توفر المعلومات أو الضغوط على القائد. كل ذلك يؤثر على اختيار أسلوب القيادة المناسب وعلى القائد مراعاة كل تلك المتغيرات.
4. **عوامل متعلقة بالمنظمة:** بما أن لكل منظمة ثقافتها ومعاييرها الخاصة بها من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام فذلك يفرض قيود على سلوك. كذلك عدد الموظفين وحجم المنظمة ومدى سرية السياسات والخطط والوضع الصحي للعاملين والعوامل البيئية الخارجية (خارج المنظمة) تفرض قيود على سلوك القائد ايضا.

## نماذج القيادة الادارية:

يمكن تقسيم القيادة الادارية إلى ثلاث نماذج بالنظر إلى أسلوب ممارستها للوظيفة وهي:

1. القيادة التسلطية التحكمية.
2. القيادة الاستشارية أو الديمغراطية.
3. القيادة القائمة على اسلوب الحرية.

### القيادة التسلطية التحكمية:

يقصد بها عدم اشراك القائد لمؤوسيه في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المتعلقة بالعمل الاداري. وهو قائد مستبد يركز السلطات في يده ويعطي التعليمات فقط لتنفيذ الاعمال وهذا النوع يعتمد على السلطة الرسمية في اصدار الاوامر ويتوقع من المرؤوسين الطاعة والتنفيذ دون نقاش.

وينتج عن تلك الطريقة ظواهر سالبه تنعكس على مستوى الاداء على المدى الطويل مثل الاعتماد الكلي على القائد مما يؤدي لاغراقه في التفاصيل وافتقار المقدرة على التطوير وتحسين الأداء.

### القيادة الاستشارية:

وهي التي تباشر أعمالها من خلال جماعية التنظيم ويتم تحديد ورسم السياسات من خلال مناقشة جماعية لاعضاء التنظيم والقيادة تقوم بترجمة ما افضت إليه المناقشات وذلك يجعل القرار كأنه قرار جماعي.

القيادة الديمغراطية تخلق احساس عميق في نفوس اعضاء الجماعة بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه بطريقة سليمة لارتباطهم به وهكذا يحدث التعامل الخلاق بين سياسات التنظيم وأهدافه. وهذا النمط من القيادة يعد عامل للوقاية من المنازعات العمالية والنقابية مع الادارة.

### القيادة القائمة على أسلوب الحرية:

في هذا النمط يأخذ الفرد داخل التنظيم اقصى درجات الحرية في مباشرة عمله وينقلص دور القيادة إلى حد المشورة أن طلبت منها بحيث يكون عمله كعمل ضابط الاتصال مع افراد المنظمة ولا يتدخل بأي شئ سوى التوجيه أو الامر أو النهي حتى أن البعض سمي هذا النمط (دعهم يعملون).



يرى بعض الكتاب أن القيادة بهذا التحديد لا تعتبر نوع من أنواع القيادة ويرون أن تقسيم القيادة إلى نوعين فقط هما:

1. القيادة الديمقراطية.

2. القيادة التسلطية.

