



جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
سنة أولى جدع مشترك
الفرع 05- الفوج 02-

ملخص البحوث لمقياس مدخل لإدارة الأعمال

الأستاذة: رندة سعدي

Email : r.saadi@univ-dbk.m.dz

السنة الجامعية: 2022/2021

1- التوجيه:

التوجيه عملية تهدف إلى خلق العمل المنظم عن طريق دفع العاملين للعمل برغبة وحماس، والتوجيه أيضا عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين (العاملين) على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القريب والبعيد؛

كما يعد التوجيه من المهام الصعبة لأ التعامل مع القوى البشرية معقد لأنهم قوى مركبة وذات شخصيات مختلفة لكل أهدافه ودوافعه واحتياجاته الشخصية.¹

أهمية التوجيه:

- يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف؛

- إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلق العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات أو تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه؛

- وظيفة التوجيه أهميتها تزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) فتتزايد أهمية التعليم لإنجاز الأهداف.²

مبادئ التوجيه:

- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد؛

- مبدأ وحدة الرئاسة: وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مَرُؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.³

2- القيادة الإدارية في المؤسسة:

تعريف القيادة الإدارية:

من أهم التعاريف المقدمة للقيادة مايلي:⁴

- القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف؛
- القيادة هي الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجها على الآخرين لتحقيق أهداف معينة؛

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، " مبادئ على الإدارة الحديثة"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2014، ص: 107.

² <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=34108>

³ Ibid.

⁴ فريد لعور، " دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته"، مجلة جامعة الملكة أروى، العدد 12، 2014، ص: 22.

- القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة).

أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في كونها:¹

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة (المؤسسة) وتصوراتها المستقبلية؛
- البوتقة التي تنصهر فيها المفاهيم والإستراتيجيات؛
- تنمية وتدريب الأفراد بوصفهم أهم موارد المنظمة فضلاً عن تأثرهم بقائدهم؛
- تسهيل للمنظمة (المؤسسة) تحقيق الأهداف المرسومة.

عناصر القيادة:

- وجود جماعة من الأفراد؛
- وجود قائد له القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وتوجيههم؛
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.²

نظريات القيادة:

- نظرية السمات: حصرت هذه النظرية سمات وخصائص معينة يتميز بها القائد عن غيره من الأشخاص تجعله ناجح رغم كل الظروف والمواقف، أي أن فعاليته تعتمد على سمات جسمية، عقلية، قدرة على الإنصال وبناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه ضف إلى ذكاءه وفطنته؛

لكن هذه النظرية أهملت:

- أهمية التدريب كأسلوب فعال في تنمية القدرات القيادية للأفراد؛

- ضف إلى صعوبة قياس السمات والخصائص الشخصية، وأن وجود أي منها نسبي ويختلف حسب الوقت والشخص؛

- النظرية الموقفية أو الظرفية: وفق هذه النظرية القيادة عبارة عن عملية ديناميكية تحكمها مجموعة من المتغيرات منها متعلقة بالموقف، تركز هذه النظرية على معطيات الموقع وما يتطلب من قدرات قيادية قد تتوفر لدى شخص الواحد في موقف دون الآخر، لذلك فكفاءة وفعالية الدور الذي يقوم به ممكن أن تمر بعمليات ودورات تدريبية لمواجهة المواقف المتباينة.³

أنماط القيادة:

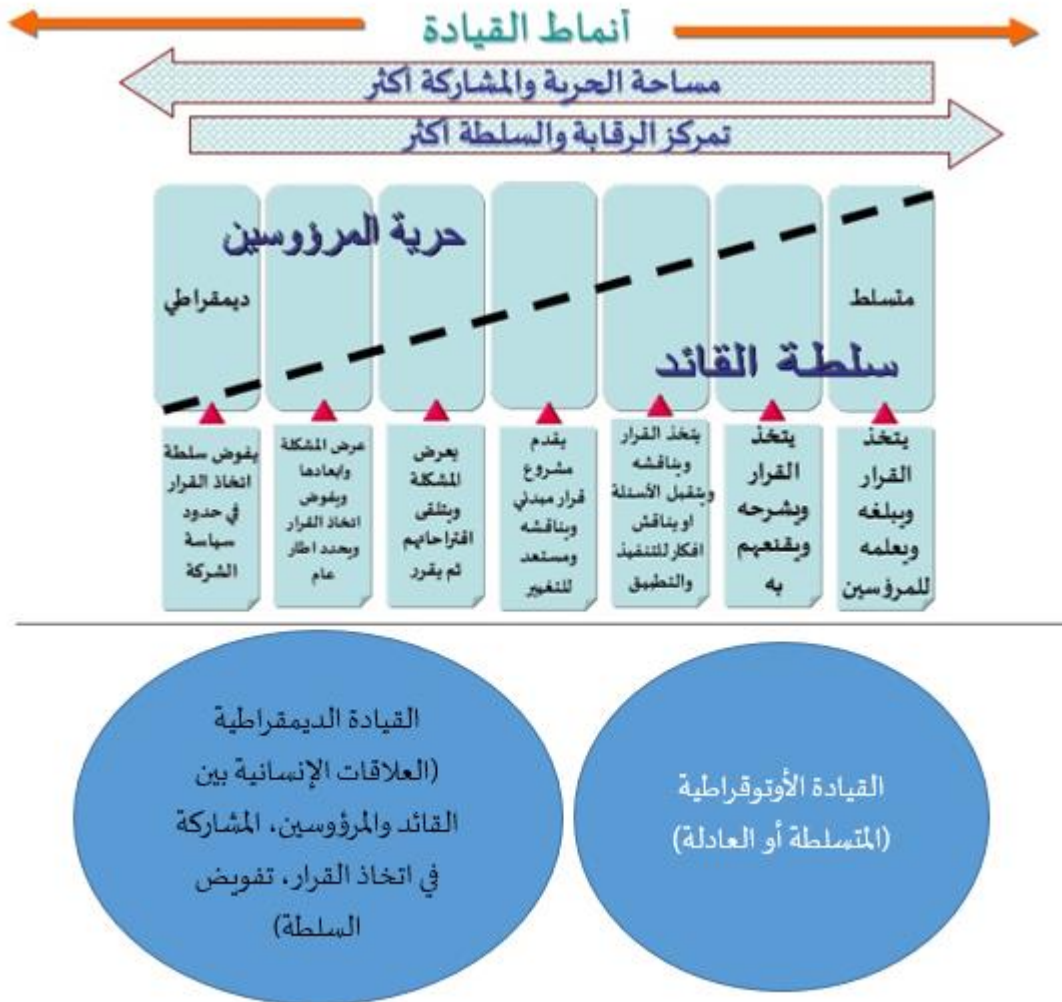
يمكن تصنيف أنواع أو أنماط القيادة وفقاً لدرجة التحكم الذي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤوسيه، أي سلوم القائد هو الذي يحدد نمط القيادة، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² فريد لعور، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ طلق عوض الله السواط وآخرون، " مبادئ الإدارة العامة- المفاهيم – الوظائف- الأنشطة"، دار الحافظ للنشر، سوريا، بدون ذكر سنة النشر، ص: 221.

الشكل 01: أنماط القيادة



المصدر: بالإعتماد على واعروسيلة، موسى عبد الناصر، " أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة- دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة"، التحميل على الرابط: faculty.psau.edu.sa ، بتاريخ: 2020/04/05، على الساعة: 05:49، ص: 04-05.

الفرق بين القيادة والإدارة:

يمكن تلخيص أهم الفروقات والاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول التالي:

الجدول 01: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
- تحرص على ديمومة العلاقات الإنسانية بين القائد والأشخاص.	- تحرص على تنفيذ المهام والانتجاز الآتي.
- تهتم بدراسة المستقبل وتركز على النظرة الإستراتيجية والأمور الأكثر أهمية وخطورتها على حياة المنظمة.	- تهتم باللوائح والأنظمة والتعليمات الموضوعة.
- تؤمن بالتدريب واعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.	- تركّز على المعايير والقوانين في حل المشاكل التي تواجه العمل.
- نظرتها تفاؤلية بتحقيق الهدف، وتؤمن بالنجاح والتقدم رغم الصعوبات.	- تركّز على الأداء ومدى مطابقته للمعايير الموضوعة مسبقاً.
- تهتم بالهيكليات والمسائل المهمة.	- تهتم بنتائج العمل الحالية (كم أنتجنا؟ كم بعنا؟ كم ربحنا).
- تركّز على العاطفة.	- تهتم بالجزئيات وتفاصيل الأمور.
- تشتمل على العمليات التالية (تحديد الرؤيا، تهيئة القوى البشرية، وتحفيز الأشخاص وحثهم على الانجاز)	- تركّز على المنطق.
	- تشتمل على العمليات التالية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة)

المصدر: قصي قحطان خليفة، " إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:56.

صفات القائد الإداري:

- صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية، أي لابد من أن تتكافى الأخلاقيات الشخصية من الأخلاقيات المهنية؛
- النشاط العالي والإنجاز؛
- إمتلاك الشجاعة والعمل بدافع الإبداع؛
- العمل الجاد بتفان وإلتزام؛
- تحديد الأهداف وإستمرار الحماس؛
- إمتلاك الحنكة؛
- مساعدة الآخرين على النمو.¹

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

ملخص البحث رقم 02: التنظيم

1- التنظيم:

التنظيم وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة والإنتاج معا، فهو الأداة التي تستطيع بواسطتها المنظمة (المؤسسة) أن تنفذ سياساتها للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن التنظيم كنشاط جزء من المنظمة (المؤسسة) ويأتي منطقيا بعد التخطيط ولا يمكن تصور إدار أي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية؛ كما أن التنظيم هو البناء أو الهيكل التنظيمي الذي يصور المؤليات والسلطات والعلاقات وكيفية إدارتها من أجل تحقيق الأهداف.¹

مبادئ التنظيم:

- تحديد الأهداف يكون بدقة؛
- التخصص: أي يقتصر كل فرد على القيام بعمل معين أو وظيفة محددة؛
- التنسيق: تعاون واتصال بين مختلف الأفراد و الإدارات؛
- تحديد السلطة: من الأعلى إلى الأسفل وهو ما يعرف بسلسلة الأوامر (المبدأ السلمي في التنظيم)؛
- تحديد المسؤولية: إلزام الأفراد المكلفين بأداء عمل معين ويحاسبون على كيفية أداءه؛
- مراعاة السلطة وعدم التعقيد في التنظيم؛
- الكفاية: أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة و أنسب الوسائل
- بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص؛
- تفويض السلطة: بمعنى أن يتنازل المسؤول عن جزء معين لسلطته لأحد مرؤوسيه؛
- وحدة الأمر: أي أن يكون الفرد مسؤولا أما رئيس واحد فقط حتى لا يختل أداءه؛
- نطاق الإشراف والرقابة: بمعنى أن يشرف كل رئيس على عدد معين من العاملين حتى يكون بإستطاعته الإشراف عليهم إشرافا فعالا؛
- عدد المستويات الإدارية: تؤدي زيادة المستويات الإدارية وطوبها وتعددتها إلى بطء العمل وركوده والعكس صحيح عن الإعتماد على سلسلة الأوامر القصيرة؛
- التوازن: كأن يكون التوازن بين حجم وكمية العمل وحجم القسم القائم به، أو توازن بين أهداف الأقسام وأهداف المنظمة (المؤسسة) ككل.²

أهمية التنظيم:

- التنظيم الجيد يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة)؛
- يساعد على التنسيق التام بين مختلف الغدارات والأقيام داخل المنظمة (المؤسسة)؛
- يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل، مما ينعكس على إنتاجية العاملين والرفع من روحهم المعنوية؛
- التنظيم الجيد يراعي الجوانب النفسية للأفراد ويقوي روابط الإتصال بينهم.³

¹ عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 138.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة"، دارالجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1، ص: 92.

³ المرجع نفسه، ص-ص: 88-89

أبعاد التنظيم:

- تقسيم الوظيفة الأساسية للمنظمة (المؤسسة) إلى عدة وظائف؛
- تجميع هذه الوظائف في أقسام ووحدات؛
- تفويض السلطة للأقسام والوحدات.¹

أنواع أو أشكال التنظيم:

- **التنظيم الرسمي:** هو مجموعة القواعد والقوانين واللوائح الرسمية المكتوبة والتي تحم سلوك الأفراد المنتمين للمنظمة (المؤسسة) في علاقاتهم مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة، كما أن التنظيم الرسمي يهدف إلى تنظيم الأنشطة الداخلية كالهيكلة التنظيمية، المسؤوليات وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات والاتصالات الرسمية التي تتعلق بتوجيه سلوك الأفراد؛²
- **التنظيم غير الرسمي:** هو مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية غير المقننة التي تتشكل بطريقة عفوية ما بين أعضاء المنظمة (المؤسسة) وتنمو وتتغير بصفة مستمرة ومن أهم مظاهره:
- وجود قيادة غير رسمية: وهم قادة لهم خصائص وقدرات تميزهم وتمكنهم من التأثير على زملائهم؛
- وجود قيم مشتركة: يعمل التنظيم غير الرسمي ممارسات وضغوطات على أعضائه لتعزيز الإمتثال لقيم ومعايير الجماعة؛
- الإتصال غير الرسمي: ويتم بواسطة وسائل غير رسمية سواء للحصول على المعلومة أو نشرها؛
- تقييد مستوى الإنتاج: بإمكان التنظيمات غير الرسمية أن تمارس ضغوط ومقاومات لتقييد الإنتاج عند مستوى معين.³

2- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والإتصال داخل المنظمة، أي هي الإطار العام الذي يحدد فيه من لديه سلطة على من ومن في التنظيم مسؤول أمام من.⁴

خصائص الهيكل التنظيمي:

تتلخص في:⁵

- **الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هنالك تحذيرات عديدة تمنعه من قبل الإدارة؛
- **التعقيد:** يقصد به درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، كما أن نوع الوحدات الإدارية أفقيا أو عموديا وحتى جغرافيا يمثل أهم أسباب التعقيد؛

¹ أحمد فهد جلال، " مبادئ التنظيم والإدارة"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2016، ص:198.

² كمال بوقرة، سهاو وزناحي، " فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة أثر المعوقات الثقافية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد12، جانفي 2018، ص:136.

³ علي زكار، "التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي في المنشأة الصناعية"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد01، العدد01 جانفي 2013، ص:39.

⁴ راضية بغداد، " تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008، ص:37.

⁵ حبيبة ياسف، "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة"، تم تحميله على الرابط: <http://www.enssea.net/enssea/majalat/1911.pdf>. بتاريخ: 2020/04/04، على الساعة: 02:17، ص:03.

- المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي الذي يحق له إتخاذ القرار.

مكونات الهيكل التنظيمي:

يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى:¹

- القمة الإستراتيجية: هنالك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن من خلاله رؤية المنظمة ككل، يتم على مستواها تحديد الأهداف والسياسات والإستراتيجيات؛
- الإدارة الوسطى: تمثل حلقة الوصل بين القمة والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام كما يمكنهم صلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية؛
- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات؛
- الجانب الداعم أو المساعد: وهو توفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارة كالخدمات القانونية والإستشارية.

العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي:

يتأثر الهيكل التنظيمي عند إعداده بعدة عوامل منها:²

- الإستراتيجية: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة)، وعليه فإن تشكيله ينطلق من الأهداف الإستراتيجية لها وأي تغيير في هذه الأهداف ينجبر عنه تغيير الهيكل التنظيمي؛
- حجم المنظمة: يتفق على وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة (المؤسسة) وطبيعة أو تركيب الهيكل التنظيمي، حيث أن للحجم أثر على درجة تعقيد الهيكل من حيث الرسمية والمركزية؛
- التكنولوجيا: تعد أحد أهم المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر على علاقات الأفراد بالمنظمة (المؤسسة)، وعلى الإتصال بين المستويات الإدارية؛
- البيئة: وهي مجمل عناصر المحيط الخارجي للمنظمة (المؤسسة) ومن أهم العناصر التي تؤثر على الهيكل التنظيمي لها.

تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن تقسيم عملية تصميم الهيكل التنظيمي إلى عنصرين أساسيين هما:³

- تحديد المسؤوليات: ويتم تحديدها بتقسيم أوجه النشاط المختلفة في الوحدات الإدارية؛
- تحديد السلطات: يتم تحديدها عن طريق توزيع السلطة بإقرار نوع السلطة الممنوحة ، ودرجتها (مركزية/ غير مركزية) وبذلك تتكون وتتحدد المناصب الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

¹ راضية بغداد، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

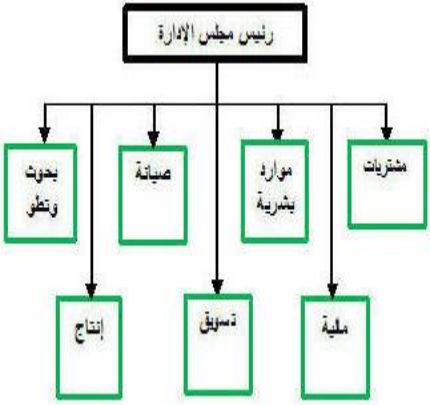
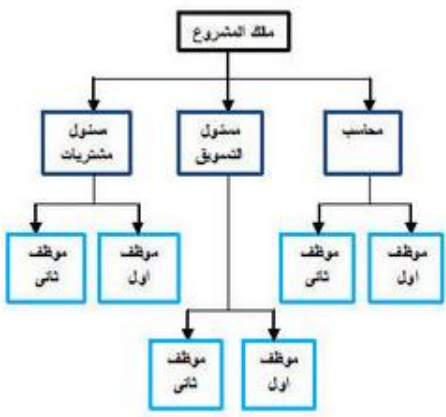
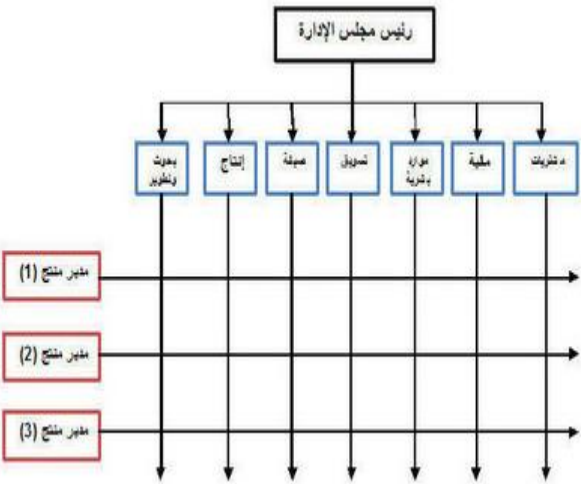
² حبيبة ياسف، مرجع سبق ذكره، ص: 04-05.

³ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

أنواع الهياكل التنظيمية

تتضح في الجدول التالي:

الجدول 01: أنواع الهياكل التنظيمية

الهيكل الوظيفي	الهيكل البسيط
	
الموظفون يعملون في أقسام على أساس ما يؤدونه من أعمال: قسم المبيعات، قسم المشتريات، شئون العاملين الخ. هذا الهيكل يساعد في تطوير عمل كل وظيفة، مثال: قسم المبيعات يعمل فيه الموظفون الذين يعملوا في مجال البيع يتميز بالمركزية وعدم المرونة.	هذا الهيكل يتميز بالبساطة وعدم التعقيد واللامرسميه، وتتركز السلطة في قمة الهرم الإداري، هذا النمط يتبع في المنظمات في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين، وأيضا عندما تكون الظروف معروفة وفي بيئته مستقره .
الهيكل المصفوفي	الهيكل القطاعي
	

يتم تعيين مدير لكل منتج، بعض الموظفين سيكون لهم إثنين من المديرين: مدير إدارى ومدير إنتاج، هذا النوع يحاول الحصول على فوائد الهيكل الوظيفى والقطاعى ومع ذلك يصعب تطبيقه بسبب ازدواجية السلطة، هذا الشكل مفيد جدا للشركات الكبيرة.	هذا النوع يقوم على أساس المنتج – العميل – القطاعات-الموقع الجغرافى، وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد أى أن كل قسم مسئول عن عمل معين وله مصادرة مثل التمويل، التسويق، المخزن الصيانة الخ، طبقا لذلك هذا الهيكل لا مركزى وبذلك يسمح بالمرونة والإستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، كما ينهى التجديد والإستراتيجيات المتنوعة.
--	---

المصدر: نبيهه جابر، أنواع الهياكل التنظيمية، تم الإطلاع عليه على الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/187894> ، بتاريخ: 2020/04/04، على الساعة: 01:12.

ملخص البحث رقم 03: التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد كيفية تحقيق لمآتيده أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والإختيار المناسب من بين البدائل والفرص المتاحة للمؤسسة، كما أنه يعمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد له.

مبادئ ومقومات التخطيط:

تقوم عملية التخطيط على العناصر والمقومات التالية:¹

- تحديد الأهداف: مقياس نجاح أي عمل أو مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها إذ أن تحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح يكون مقياسا جيدا في تقييم الأداء والنتائج؛
- التنبؤ: محاولة معرفة ما سيحدث في المستقبل من تغيرات طارئة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من عدة جوانب إقتصادية سياسية، تكنولوجية؛
- السياسات الإدارية: يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة قصد توحيد وتوجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود؛
- تحديد إجراءات وطرق العمل: يقصد بها تحدي طريقة العمل الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، من خلال تحديد أحسن الطرق وأقلها تكلفة.

مراحل عملية التخطيط:

- التحديد المسبق للأهداف؛
- وضع سياسات للإسترشاد بها في إختيار أسلوب تحقيق الهدف؛
- تحليل الوضع الحالي والموارد والإمكانات المتوقعة؛
- المفاضلة بين البدائل والإحتمالات لتنفيذ الهدف؛
- إختيار البديل الأفضل؛
- التقيد بالترتيب الزمني؛
- مراقبة وتقييم النتائج والتأكد أن الخطة تسيير وفق ما هو متوقع.²

فوائد وأهمية التخطيط:

- على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت وأنه يقوم على إفتراضات وتنبؤات، لعل أبرز فوائده مايلي:³
- يبرز الأهداف التي يطلب من الأفراد تحقيقها؛
- يبين مقدما العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف؛
- يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسيير محصلات قواها في إتجاه واحد؛
- يربط التنفيذ بالزمن لاسيما وأنه من أهم عناصر التي تحكم الإنتاج؛

¹ الموسوعة الجزئية للدراسات السياسية والاستراتيجية، تم الإطلاع عليه على الرابط: <https://www.politics-dz.com/>. بتاريخ: 2020/04/04، على الساعة: 03:00.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

³ عادل بركان، "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية-ولاية خنشلة"، ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2010-2011، ص: 18.

- يلفت الإنتباه مقدما إلى المشكلات لإتخاذ التدابير الوقائية والتصدي لها على أساس الإستعداد.

خصائص التخطيط الناجح:

- يجب توفر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحا وفعلا:¹
- أن تكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد؛
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح؛
- أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها؛
- واقعة الخطة وملائمتها للزمان والمكان والإمكانات المتاحة؛
- إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغتها ورسم تفاصيلها؛
- شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح؛
- مراعاة الجانب الإنساني؛
- متابعة الخطة أثناء جميع مراحل تنفيذها.

أنواع التخطيط:

- التخطيط بحسب أثره أو مستواه:
- التخطيط الإستراتيجي: تمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى كما أنه قد يحدث تغيير نوعي في المنظمة كالتخطيط لفتح سوق جديد؛
- التخطيط التكتيكي: تمارسه الإدارة الوسطى تأثيره متوسط المدى، يوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي كتقدير حجم الطلب في سوق معينة؛
- التخطيط التشغيلي: تمارسه الإدارة الدنيا ويوضح الخطط التكتيكية؛
- التخطيط بحسب مداه الزمني: تقسم إلى
- التخطيط طويل المدى، متوسط المدى، قصير المدى؛
- التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل
- تخطيط الإنتاج، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية.²

¹ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

ملخص البحث رقم 04: الرقابة

الرقابة عبارة عن أداة ووظيفة داخل المنظمة (المؤسسة)، تعمل على تحديد ماتم إنجازه أي تقييمه ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعية سابقا مع ضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية إذا اتضحت أن هنالك إختلالات، وللرقابة صلة وثيقة بالتخطيط والأداء.¹

خصائص ومبادئ الرقابة:

- الاقتصادية: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة؛
- التكامل والإتساق: النظام الرقابي يتكامل مع باقي النظم الموجودة في المنظمة (المؤسسة)؛
- الوضوح والبساطة: سهل التطبيق للذين سيطبقونه وللذين سيطبق عليهم؛
- سرعة كشف الإنحرافات: سرعة الكشف والإبلاغ عن الأخطاء يعكس فاعلية النظام الرقابي؛
- النظرة المستقبلية: النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل ويهتم بالتنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها؛
- الموضوعية: عدم تدخل العامل الذاتي في الرقابة عن طريق إستخدام معايير موضوعية محددة وواضحة؛
- الدقة والواقعية: لأن المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى إتخاذ قرارات كارثية؛
- القبول: أي أن لا يجد النظام الرقابي مقاومة من طرف العاملين؛
- المرونة والملائمة: يعني إستجابة مرنة لنظام الرقابة وفقا للمتغيرات وأن يكون هذا النظام ملائم لطبيعة نشاط وإمكانات المنظمة (المؤسسة)؛²

أهمية الرقابة:

- الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع من خلالها المنظمة (المؤسسة) معرفة مقدار ماتم إنجازه من الأهداف التي تسعة إلى تحقيقها؛
- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه خطة المؤسسة؛
- في غياب الرقابة تسود الفوضى في المنظمة (المؤسسة)؛
- الرقابة تزود المديرين بالمعلومات حول الموارد المالية، المادية والبشرية؛
- إكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها؛
- عملية ديناميكية شاملة وذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية.³

أهداف الرقابة:

- التكيف مع المتغيرات البيئية: يهدف النظام الرقابي إلى إستباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالات الجديدة؛
- تقليل تراكم الأخطاء: الأخطاء الصغيرة والبسيطة قد لا تؤثر على وضعية المنظمة (المؤسسة) ولكن تراكمها يخلق مشاكل كبيرة، لذا تساعد الرقابة على أخذ جميع الأخطاء مهما كان حجمها محمل الجد؛

¹ السيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات"، ماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، بدون ذكر سنة النشر، ص: 29.

² المرجع نفسه، ص -ص: 53-54.

³ أمال بوسفط، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال- مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015-2016، ص: 42.

-المواكبة والإنسجام مع الهيكل التنظيمي: أي عندما تكون المنظمة (المؤسسة) بسيطة وعملها في منطقة جغرافية واحدة أو تنتج منتج واحدًا نظامها الرقابي يكون بسيط، وفي حالة التنوع الجغرافي وتنوع المنتجات وكبر حجمها وزيادة عدد منافسها وعملها تحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يضبط هذا التعقيد.¹

مراحل عملية الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية: معايير كمية كالوحدات المنتجة، معايير نوعية كنوعية الإنتاج والخدمات؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية، ثم قياس الأداء الفعلي من خلال عدة وسائل منها الملاحظة الشخصية، التقارير، الشكاوي، التفتيش؛
- إتخاذ الإجراءات الصحيحة من أجل معالجة الانحرافات الموجودة في الوقت المناسب والوقوف عند أسبابها، ثم معالجتها بإتخاذ الخطوات اللازمة لذلك.²

أنواع الرقابة:

- الرقابة المستمرة: وهي الرقابة الوقائية أو القبليّة تمارس قبل بدأ النشاط للتأكد من أن العمل يسير باتجاه تنفيذه حسبما خطط له، وأن الموارد المتاحة كافية؛
- الرقابة المرحلية: وهي الرقابة الآتية أو المتزامنة تكون أثناء عملية تنفيذ النشاط، ويتطلب هذا النوع من الرقابة تصحيح نتائج الأداء بشكل مباشر أثناء العمل لمنع الإنحرافات التي تعد شكل من أشكال الهدر في المستقبل؛
- الرقابة مابعد التنفيذ: ويطلق عليها اسم الرقابة البعديّة أو العلاجية وتكون بعد تنفيذ النشاط وإنهاء المهمات، وتسعى إلى معالجة الأخطاء بعد حدوثها؛³
- الرقابة حسب الأعمال: أو حسب النشاط كالرقابة الغدائية، الرقابة المحاسبية أو المالية؛
- الرقابة الإيجابية: تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل من جهة أخرى؛
- الرقابة السلبية: تهدف إلى إكتشاف الأخطاء وتصيدها دون أن توجه الإنتباه إلى أوجه الضعف في التنفيذ أو في تقديم الحلول؛

كما يمكن تصنيف الرقابة من حيث مصدرها إلى:

- الرقابة الداخلية: أي وجود قسم خاص داخل المنظمة (المؤسسة) يضطلع بمهام الرقابة؛
- الرقابة الخارجية: أي تقوم بها جهة خارجية ومستقلة عن المنظمة (المؤسسة).⁴

مزايا وعيوب الرقابة:

من مميزات الرقابة مايلي:

- إطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه بمايسمح له بالحصول على مكافآت؛
 - التأكد من مدى ملائمة كل الموارد المتاحة والمسخرة لمتطلبات الخطط الموضوعية كما ونوعا ووقتا؛
 - التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة؛
- ومما يعاب عليها أنها:

¹ آمال بوسفت، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² كامل أحمد إبراهيم أبوماضي، "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2003-2004، ص: 33.

³ ياسر أحمد عربيات، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 228.

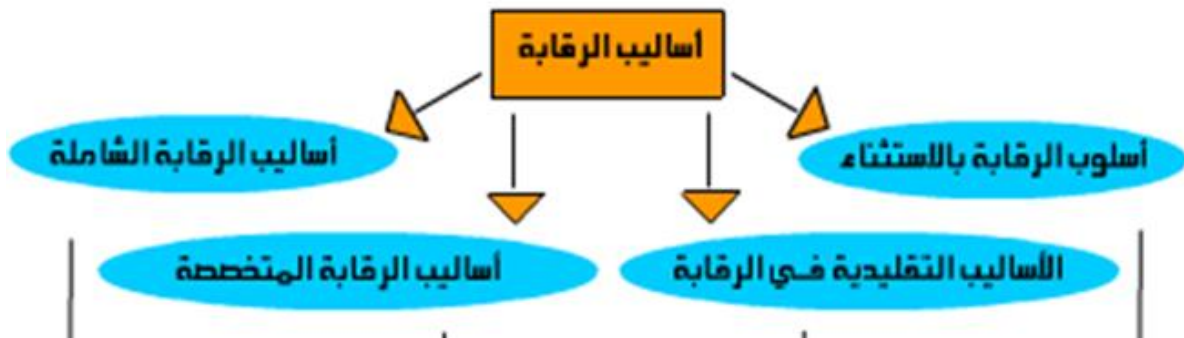
⁴ محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة الرقابية"، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 26-27.

- كلما كان النظام مركزيا كانت الرقابة متسعة مما يمكن الرئيس من فرض رقابة شاملة على تصرفات العاملين مما قد يحد من مردوديتهم؛
- قد تكون الرقابة غير محايدة بعض الشيء ولا تحقق العدالة خاصة إذا كانت هيئة غير مستقلة عن التنظيم ككل.¹

أساليب الرقابة:

يمكن إختصارها في الشكل الموالي:

الشكل 01: أساليب الرقابة



Source : <https://almerja.net/reading.php?idm=46238>, consulté le : 01/04/2020, à 03 :45.

¹ رحمة بريس، " الرقابة الإدارية على المرافق العمومية"، ماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012-2013، ص- ص: 84-85.

قائمة المراجع

1- الكتب

- أحمد فهد جلال، "مبادئ التنظيم والإدارة"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2016.
- قصي قحطان خليفة، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- طلق عوض الله السواط وآخرون، "مبادئ الإدارة العامة- المفاهيم - الوظائف- الأنشطة"، دار الحافظ للنشر، سوريا، بدون ذكر سنة النشر.
- عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1.
- محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة الرقابية"، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، "مبادئ على الإدارة الحديثة"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2014.
- ياسر أحمد عربيات، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2- مذكرات الماجستير، رسائل وأطروحات الدكتوراه:

- السيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات"، ماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، بدون ذكر سنة النشر.
- آمال بوسفط، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال- مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015-2016.
- راضية بغداد، "تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008.
- رحمة بريس، "الرقابة الإدارية على المرافق العمومية"، ماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012-2013.
- عادل بركان، "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية-ولاية خنشلة"، ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2010-2011.
- كامل أحمد إبراهيم أبوماضي، "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2003-2004.

3- المقالات العلمية:

- حبيبة ياسف، "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة"، Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد 10، العدد 01 جوان 2013.
- علي زكار، "التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي في المنشأة الصناعية"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01 جانفي 2013.
- فريد لعور، "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته"، مجلة جامعة الملكة أروى، العدد 12، 2014.
- كمال بوقرة، سهاو وزناجي، "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة أثر المعوقات الثقافية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018.
- واعروسيلة، موسى عبد الناصر، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة-دراسة حالة وحدة البريد الولائية-بسكرة"، التعميل على الرابط: faculty.psau.edu.sa، بتاريخ: 2020/04/05، على الساعة: 05:49.

4- المواقع الإلكترونية:

- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، تم الإطلاع عليه على الرابط: <https://www.politics-dz.com/>، بتاريخ: 2020/04/04، على الساعة: 03:00.
- نبيهه جابر، أنواع الهياكل التنظيمية، تم الإطلاع عليه على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/187894>، بتاريخ: 2020/04/04، على الساعة: 01:12.
- <https://almerja.net/reading.php?idm=46238>، consulté le : 01/04/2020، à 03:45.
- <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&cid=34108>