

دور الإدارة الإستراتيجية في فاعلية السلوك الاشرافي

جاسر حسين عبد المعطي حسين¹ - عادل عبد الهادي عبدالله² - مني محمد كمال الدين مدحت³

1- باحث دراسات عليا- معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة مدينة السادات

2- معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة مدينة السادات

3- كلية التجارة -جامعة القاهرة

الملخص

تعتبر القيادات العليا العمود الفقري للنجاح حيث أن أدائهم وسلوكياتهم هي المحددات الرئيسية للإنتاجية الإجمالية والربحية. وإدراكا لهذه الحقيقة، لفت علماء الإدارة إنتباههم إلي دراسة دور مختلف المتغيرات التنظيمية التي قد تكون ذات أهمية محورية للأداء التنظيمي.

وقد برز هذا الإتجاه الجديد نتيجة لأعتماد سلوك السلوك (Khras 2016)، وحيث أن أعضاء هيئة التدريس في اي جامعة يعتبروا حجر الأساس لقيادة الدول وحيث أن الدول لا تنهض إلا بالتنمية جاءت فكرة هذا البحث للعمل علي التنمية المستدامة داخل الجامعات المصرية من خلال إبراز العلاقة بين السلوك الاشرافي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات المصرية حيث يعتبر العنصر البشري - بما يمتلكه من قيم واتجاهات وأنفعالات- عاملا حاسما في تحديد مسار عمل المنظمات، وتمكينها من بلوغ أهدافها (الخطيب، 2006)؛ مما يلزم أي منظمة بذل المزيد من الوقت والجهد والمال؛ لأختيار ذوي الكفاءات منهم، وتوفير التدريب المناسب لهم، والعمل علي تمكينهم بإعطائهم الصلاحيات المناسبة لمهامهم، ومنحهم المزيد من الحوافز والمكافآت، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم علي المبادرة والمبادرة والإبداع، سعياً لتحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها. (ريم-2016).

الكلمات الدالة: الإدارة الإستراتيجية - السلوك التنظيمي - التخطيط

Abstract

Countries can only promote development. The idea of this research came to work on sustainable development within Egyptian universities by highlighting the relationship between the organizational behavior of faculty members to achieve sustainable development in Egyptian universities, where the human element - with its values, trends and emotions - is a decisive factor in determining The work path of organizations, and since universities are considered as the largest institutions of knowledge in any country, it was necessary from the viewpoint of the researcher to develop these universities in the Arab world and in Egypt in particular.

Research problem:

The main problem of the study lies in defining the relationship between the strategic study and the supervisory behavior of faculty members in universities, stating the extent of the influence of supervisory behavior of faculty members on sustainable development.

research importance:

The theoretical importance of the study lies in trying to see everything that has been written about strategic management on the one hand, and supervisory behavior on the other hand, and how to achieve sustainable development.

Search questions:

- How can strategic management develop the supervisory behavior of faculty members in universities?

- What are the obstacles facing the development of supervisory behavior for faculty members in universities?

research aims:

Determine the relationship between strategic management as a result of the supervisory behavior of faculty members in universities. From this main goal, a number of sub-goals are divided as follows:

- Knowledge of strategic management methods in developing the supervisory behavior of faculty members in universities.

- Monitoring the obstacles to the development of supervisory behavior for faculty members in universities.

Research Methodology:

The researcher used the descriptive analytical method, in addition to his use of the exploratory method.

research sample:

A sample of 150 singles is distributed among the three universities: 50 singles from Sadat University, 50 singles from Cairo University, and 50 singles from Ain Shams University.

Search tool:

The researcher used more than one tool to collect field material, and among these tools are: (Observation - Interview - Questionnaire).

Key words: Strategic management - organizational behavior - planning

المقدمة

تعتبر القيادات العليا العمود الفقري للنجاح حيث أن أدائهم وسلوكياتهم هي المحددات الرئيسية للإنتاجية الإجمالية والربحية. وإدراكا لهذه الحقيقة، لفت علماء الإدارة إنتباههم إلي دراسة دور مختلف المتغيرات التنظيمية التي قد تكون ذات أهمية محورية للأداء التنظيمي.

وقد برز هذا الإتجاه الجديد نتيجة لأعتماد سلوك السلوك (Khrais 2016)، وحيث أن أعضاء هيئة التدريس في اي جامعة يعتبروا حجر الأساس لقيادة الدول وحيث أن الدول لا تنهض إلا بالتنمية جاءت فكرة هذا البحث للعمل علي التنمية المستدامة داخل الجامعات المصرية من خلال إبراز العلاقة بين السلوك الاشرافي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات المصرية حيث يعتبر العنصر البشري -بما يمتلكه من قيم واتجاهات وأنفعالات- عاملا حاسما في تحديد مسار عمل المنظمات، وتمكينها من بلوغ أهدافها (الخطيب، 2006)؛ مما يلزم أي منظمة بذل المزيد من الوقت والجهد والمال؛ لأختيار ذوي الكفاءات منهم، وتوفير التدريب المناسب لهم، والعمل علي تمكينهم بإعطائهم الصلاحيات المناسبة لمهامهم، ومنحهم المزيد من الحوافز والمكافآت، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم علي المبادرة والمبادرة والإبداع، سعياً لتحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها. (ريم-2016)، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق العدالة الفعالة وتطبيق نظرية الإنصاف في المؤسسات وفيما يتعلق بنظرية الإنصاف، يجوز لمكتب العدل والمساواة الدخول في مقارنات اجتماعية بأربع طرق مختلفة: العدالة الإجرائية، والعدالة بين الأشخاص، والعدالة التوزيعية، والعدالة الإعلامية. (Abu Amra 2013)

وقد اختلف السلوك الاشرافي وتعرف علي نطاق وبحث واسع، لكنه لا يزال يواجه الإنتقادات لعدم الدقة والتكرار المفاهيمي (Agti, Djouhara-2015) ويسعي الباحث في هذا البحث إلي توضيح بعض الغموض في طبيعة السلوك الاشرافي وبيان علاقته بالإدارة الإستراتيجية حيث من المعلوم للجميع ان التنمية المستدامة تلعب

دورا فعالا في الاونه الأخيرة علي مدي السنوات الـ 15 الماضية ظهرت مفاهيم جديدة في التفكير الإنمائي، والتنمية المستدامة. (Reham 2012)

مشكلة الدراسة

قوم الاداره الاستراتيجيه الفعاله بدور كبير في تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات تحاول هذه الدراسه بحث طبيعه الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك الاشرافي داخل الجامعات وذلك بغرض التعرف على علاقته بالتنميه المستدامه و مدى امكانيه تحقيق التنميه المستدامه من خلال السلوك الاشرافي . ولذلك راي الباحث ان مشكله الدراسه الرئيسيه في تحديد العلاقه بين الدراسه الاستراتيجيه وبين السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات وبيان مدى تأثير السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس على التنميه المستدامه ووضع حلول مقترحه لزياده تاثير الاداره الاستراتيجيه المتميزه ومتى تؤثر على السلوك الاشرافي لتحقيق التنميه المستدامه.

ثانيا: أهمية الدراسة :

تكمن الاهميه النظرية في الدراسه في محاوله الاطلاع على كل ما كتب عن الاداره الاستراتيجيه من جهه وعلى السلوك الاشرافي من جهه اخرى و كيفية تحقيق التنميه المستدامه وذلك من خلال دراسات ومراجع عربيه واجنبيه اما الاهميه التطبيقية لدراسه تكمن في اختيار عينه من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات لمعرفة الدعوه الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك الاشرافي لهم من جهه وهو في تحقيق التنميه المستدامه من جهه اخرى وتعد هذه الدراسه من الدراسات القليله التي ربطت بين الاداره الاستراتيجيه وبين تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات ومن ثم تحقيق التنميه المستدامه داخل الجامعات.

ثالثا: تساؤلات الدراسة :

يتحدد التساؤل رئيسي للدراسه في ما يلي:
ما هي العلاقه بين الاداره الاستراتيجيه وتنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات علامه استفهام وبنيتق من هذا التساؤل الرئيسي عدّه تساؤلات فرعيه هي على النحو التالي :
1- كيف يمكن للاداره الاستراتيجيه من تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات؟
2- ما هي المعوقات امام تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات؟

رابعا: اهداف الدراسه :

ولتحقيق هذه التساؤلات حددت اهداف الدراسه في الهدف الرئيسي هو على النحو التالي: تحديد العلاقه بين الاداره الاستراتيجيه ونتجه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات.
ومن هذا الهدف الرئيسي يتفرع عدد اهداف فرعيه هي كما يلي:
1- معرفه طرق الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات.
2- رصد المعوقات امام تنميه السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات.

خامسا: الإطار النظري للدراسة:

سوف يستعين الباحث بأكثر من تعريف تخدم موضوع الدراسة للموضوعات الآتية

التوجيه والقيادة والرقابة والإشراف والتنسيق

سادسا: حدود الدراسه :

الحد المكاني: جامعه القاهره - جامعه عين شمس - جامعه السادات
الحد الزمني للدراسة: هي الفتره التي سوف تستغرقها الدراسه النظرية و الميدانية للتعرف على العنوان.
الحد الموضوعي للدراسة: العلاقه بين الاداره الاستراتيجيه وبين السلوك الاشرافي لاعضاء هيئه التدريس والتنميه المستدامه في الجامعات

الحد البشري: عينه قوامها 150 مفرده موزع على الجامعات الثلاثه 50 مفرده من جامعه السادات و 50 مفرده من جامعه القاهره و 50 مفرده من جامعه عين شمس.

سابعاً: منهجية الدراسة:

سوف يستعين الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي هذا بالإضافة الي استعانته بالمنهج الكشفي (الإستطلاعي) لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والسلوك الاشرافي من خلال دراسة علي عينه من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (جامعة القاهرة – جامعة عين شمس – جامعة السادات).

أدوات جمع البيانات:

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فسوف يستعين الباحث بأكثر من أداة لجمع المادة الميدانية ومن هذه الأدوات:

1- الملاحظة (Observation).

2- المقابلة (Interview).

3- الإستبيان (Questionnaire).

التوجيه والقيادة والرقابة والإشراف والتنسيق

أ: التوجيه Directing:

تعريف التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيهه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتراپب (1).

ويعرف الجيوسي (2) التوجيه على النحو التالي:

- عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

- العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف.

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

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمؤسسة إلى المشرف الأول، أو رئيس العمال، وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد. ولكن الأعمال لن تتم أو تنجز، والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

مبادئ التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما (3).

1- مبدأ تجانس الأهداف:

2- مبدأ وحدة التوجيه الرناسة:

(1) العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة، ص 263..
(2) الجيوسي، محمد. الإدارة علم وتطبيق. ص 127-128.
(3) الجيوسي، محمد. مصدر سابق، ص 128-129.

وهذا من مبادئ الإدارة العملية حيث أن هذا المبدأ ينص على إنه ينبغي ألا يكون الفرد مروساً الأكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

أسس التوجيه:

- التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز. وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:
- 1- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).
 - 2- أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
 - 3- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
 - 4- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل⁽¹⁾.

ركائز (مكونات) التوجيه :-

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز أساسية هي:

- 1- القيادة.
 - 2- الاتصال.
 - 3- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة (الحفز).
- وهذه الركائز متداخلة ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، ونستعرض ما يلي أحد هذه الركائز وهي القيادة.

ب: القيادة Leadership:

يرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع. فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

- صفات ذاتية قيادية (موهبة).
- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة (زاد).
- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- مؤهلات تعليمية (سلاح).
- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات).
- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).

مصادر قوة القيادة: (2)

القيادة، كما أوضحنا، تتضمن قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة. بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين. والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة. وعليه، فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي:

1- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- قوة المكافأة:

عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل الخ)، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤوسه.

(1) العلاق، بشير. مصدر سابق، ص 265.

(2) العلاق، بشير. مصدر سابق، ص 269-270.

ب- قوة الإكراه:

والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب مادية أو معنوية. وهنا فإن الخوف سوف ينتاب الفرد. فنقول والحالة هذه أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

ج- السلطة القانونية:

إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. فرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء التسويق والإنتاج، والمبيعات وغيرهم. كذلك فإن مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء أقسام الإعلان، وبحوث التسويق، والنقل وغيرها ضمن دائرة التسويق وهكذا.

2- قوة التأثير:

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة التخصص:

إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيميائي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيميائية، وهكذا.

ب- قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعية ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

عوامل اختيار النموذج القيادي:

إن اختيار النموذج القيادي من بين الأنماط القيادية تؤثر به عوامل منها عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين وثالثة تخص الظروف البيئية والموقف والضغوط الزمنية.

- 1- عوامل تخص القائد: من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمرؤوسيه، ومدى إيمانه بكفاءتهم، وتصوره بدرجة تحملهم المسؤولية.
- 2- عوامل تخص المرؤوسين: كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية، وقدراتهم على التصرف في المواقف المختلفة، وثقتهم بقدراتهم، واتجاهاتهم.
- 3- عوامل تخص البيئة حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي متمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة، والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها، أو القيم التي تؤمن بها الجماعة في العمل من عادات وتقاليد، واستطاعت خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك، وتماتلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية كالتعليم والخبرة، سيحجج الرؤساء المشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- 4- الموقف: أما الموقف، فهو الآخر يؤثر في اتباع النموذج القيادي المعين، إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت مثل تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.
- 5- الضغوط الزمنية: إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تحمّل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع المشاركة الجماعة.

أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها، إلى أربعة أنماط رئيسية هي: (1)

- 1- القيادة الاستبدادية، والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية).

(1) العلق، بشير. مصدر سابق، ص 271-272.

2- القيادة الديمقراطية.

3- القيادة الفوضوية.

4- القيادة غير الموجهة.

5- القيادة الاستبدادية:

غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد) ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً ويعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش. بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات عليهم (مثلاً كأن يكون مديراً عاملاً له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصرامة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

- الاعتداد بالنفس.

- الثقة المطلقة بالنفس.

- الكبرياء.

- عدم الاعتراف بأخطائه.

- التفاخر بنفسه وإنجازاته.

- القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به.

- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.

- يحتفظ بأسراره، وأسرار العمل لذاته.

- يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

ج. الرقابة⁽¹⁾ Control

مفهوم الرقابة:

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية. فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، وليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

وقد تطورت وظيفة الرقابة بشكل كبير في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل معاقبته، سواء أكان هذا الانحراف بقصد أو عن غير قصد رقابة عقابية سلبية (، أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية.

وتعرف الرقابة بأنها:

1- قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف قد تحققت، وأن الخطط الموضوعية لتحقيقها قد نفذت، وتم إنجازها بالشكل الصحيح.

2- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.

3- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.

وجدير بالذكر، أن مشكلة الرقابة تزداد وتتعدد كلما كبر حجم المنظمة، وازداد عدد العاملين فيهما، وتنوعت أعمالهما وتعددت.

أهمية الرقابة:

تنبع أهمية الرقابة مما يلي:

(1) اعتمد هذا الجزء من الكتاب بشكل أساسي على كتاب: همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكاتب والمعلومات، ص 217-234.

* كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له.
* كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
* كونها عملية ديناميكية، شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها)، ومخرجاتها، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

أنواع الرقابة: (1)

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. وفيما يلي هذه الأنواع:
أولا : الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

- 1- الرقابة الوقائية (Preventive): ويطلق عليها أيضا تسمية " الرقابة التنبؤية وتسمى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها، والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.
- 2- الرقابة المتزامنة (Instant): وهي التي تراقب سير العمل أولا بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا، لمنع استفحال أثره الضار.
- 3- الرقابة اللاحقة (Follow - Up) : وتسمى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلا.

ثانيا : الرقابة من حيث شموليتها: وتقسم إلى:

- 1- الرقابة الشاملة (Comprehensive): وتسمى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (Departmental): وتسمى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.
- 3- الرقابة على مستوى الفرد (Individual): وتسمى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

ثالثا : الرقابة من حيث المصدر: وتقسم إلى : (2)

- 1- الرقابة الداخلية (Internal)، وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية. وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية. وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها.
- 2- الرقابة الخارجية (External): وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة. مثال ذلك، رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة. ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كل الأنشطة المالية للمنظمات التابعة للدولة.

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الانحراف:

(1) همشري، عمر. نفس المصدر السابق .

(2) همشري، عمر. نفس المصدر السابق، ص 220-221.

- 1- الرقابة الإيجابية (Positive): وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.
- 2- الرقابة السلبية (Negative): وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً.

خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:

- 1- الرقابة المفاجئة (Unexpected): وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.
- 2- الرقابة الدورية (Periodic): وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.
- 3- الرقابة المستمرة (Continuous): وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

ومن المعايير الرقابية المهمة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- الميزانية الحالية وأوجه صرفها على الأنشطة المختلفة للمنظمة، مع إمكانية مقارنتها بالسنوات السابقة.
- النفقات بالنسبة للإيرادات للسنة المقصودة، مع إمكانية مقارنتها بسنوات سابقة.
- نسبة العائد لرأس المال المستثمر.

9. الرقابة على الأفراد :

تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين، هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفايتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، وسلامة نظام الحوافز، وسلامة نظام الرواتب، وغيرها، ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف، كالتحقق من درجة انضباطيتهم في العمل، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. علي السلمي : المهارات الإدارية والقيادة للمدير المتمفوق ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
2. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999
3. سعيد محمد نصر : التطرف والاعتدال في القرار في ضوء السمات الشخصية للفرد ، دراسة مقارنة للقيادات بين الجنسين ، رسالة ماجستير ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم علم النفس ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٩ .
4. سيد محمد عبد العال: العلاقة بين التغيير في اتجاهات القائد وتغيير اتجاهات الجماعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٢ .
5. عمر أحمد همشري: لإدارة الحديثة للمكاتب والمعلومات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014
6. فرج عبد القادر طه: سيكولوجية العمل، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى ١٩٧٩ .
7. محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000
8. محمد عبد الغني حسن : مهارات قيادة الآخرين ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
9. محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧ .
10. محمود على عباس عودة: العلاقة الدينامية بين القيادة والبناء الاجتماعي في قرية مصرية ، رسالة ماجستير، قسم الاجتماع كلية الآداب ، جامعة عين شمس ١٩٩٩

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- **Tilden, R.H.:** Speed as measure of Driver Risk: Observed Speeds Versus Driver and Vehicle Characteristics, *Accid. Anal. Prev.* 16, 1990.
- 2- **Tim Hannagan:** Management: Concepts and Practices (London: British Library Cataloging in Publication Date, 1995)
- 3- **Tewel, Kenneth J.:** New School for A New Century: A Leader's Guide to High School Re form, (Florid: Pirectall Inquiries Tost-Luciepress, Inc., 2000).
- 4- **Tjosvold, Dean and Mary M tjosvold:** Psychology for Leaders: Using Motivation, Conflict and More Effectively, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1995).
- 5- **Victoria Robinso:** Introducing Women's studies, 2nd, ed. Macmillan, London, 1997.
- 6- **Vill R. & Hill A.B.:** Women in the Factory. A study of John satisfaction and labour turnover London, Institute of Personal Management, 1970.