

1- التخطيط

1-1 مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمه في الاداره والتي يقع على عاتق القياده الاداريه، حيث يجب النهوض به كوظيفه أساسيه تختص بها الاداره العليا ولا تنتهي هذه الوظيفه إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الاداره التي تعمل على تنفيذ الخطة.

1-2- خطوات تخطيط الاداري:

عملية التخطيط تشمل على العديد من الخطوات المنطقيه هي:

- تحديد المسبق للاهداف المراد لوصول اليها
- وضع سياسات وقواعد التي تسترشد بها في اختيارنا لاسلوب تحقيق هدف
- وضع اختيار بديل من بين عدة بدائل المتاحة لتنفيذ الهدف المطلوب
- تحديد امكانات المتاحة وكيفيه توفير الامكانات الغير متاحه
- وضع برامج زمنييه لازمه لتنفيذ الهدف

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

1-3- أهمية التخطيط الإداري:

تبرز أهمية التخطيط في توقعاته لمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات:

- يحقق التخطيط الرقابة على التنفيذ ويسهل متابعته وعلاجه

- يقلل التخطيط من الهدر والتلف والضياع والاسراف من الموارد المتاحة للمنظمة

- يساعد على تحقيق الاهداف من خلال تحديد مراحل العمل

- التخطيط يحقق الامن النفسي للأفراد والجماعات

1-4- عناصر التخطيط:

هناك عنصرين أساسيين في التخطيط الإداري هما:

- **التنبؤ بالمستقبل:** يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي

تقوم عليها فالخطه تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضع الخطه تحقيقها في

المستقبل.

- **الاستعداد للمستقبل:** يجب على التخطيط أن يكون قابلاً للتحقيق أي أكثر واقعية وأن يمتلك

المخطط الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

1-5- أنواع التخطيط

- **التخطيط الهدي:** هو التخطيط الذي يرسم السياسه العامه ويحدد الاهداف المراد تحقيقها.
- **التخطيط الاداري:** وهو التخطيط الذي يقتصر على تحديد وسائل التنفيذ وذلك بعد سبق تحديد الاهداف بواسطه السلطات المختصه فيتضمن التخطيط الاداري بصفه عامه وضع خطط تتعلق بالعمليات الاداريه مثل التدريب والاعداد وتعبئه القدرات الفنيه والابتكاريه واعداد قياده الاداريه
- **التخطيط القومي:** وهو التخطيط الذي يتم على نطاق الدوله كلها ومن ثم فهو يمتد ليشمل جميع اقاليمها سواء اتخذت هذه الدوله شكل الدوله اتحاديه اي المركبه او شكل الدوله الموحده أي البسيطه.
- **التخطيط طويل الأجل:** وهي الخطط التي تصل مده تنفيذها عاده الى 10 سنوات او اكثر وتتميز هذه الخطط بانها تحدد الاهداف الرئيسييه دون دخول الاهداف التفصيليه او الرسائل التنفيذ.
- **التخطيط متوسط الأجل:** وهي التي تمتد مجالها الزمني لفتهه تبدأ عاده من ثلاث سنوات الى سبع سنوات وهذه الخطط تتكون غالبا منبثقه عن خطه طويله الاجل وتنفيذ الاحداثها

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- التخطيط قصير الأجل: وهو الذي يشمل الخطط التي يمتد مجالها الزمني لفترة قصيرة قد تكون سنتين أو سنة ويستهدف هذا النوع من التخطيط التغلب على الازمه من الازمات التي تواجه الدوله بصفه خاصه في المجال الاقتصادي.

1-6- مراحل التخطيط:

تمر عمليه التخطيط بمجموعه من المراحل يمكن ايجازها كما يلي:

- وضع الاهداف: تحديد الاهداف المستقبليه

-تحليل وتقييم البيئه: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفره لتحقيق الاهداف

-تحديد البدائل: بناء قائمه من الاحتمالات للسير الانشطه التي ستقودك اتجاه الهدف

-تقييم البدائل: عمل قائمه بناء على مزايا وعيوب لكل احتمال من الاحتمالات السير الانشطه

-اختيار الحل الامثل: وهو اختيار الاحتمال صاحب اعلى مزايا واقل عيوب فعاليه

-تنفيذ الخطه: تحديد من سيتكلف بالتنفيذ وما هي الموارد المعطاه له وكيف ستقيم الخطه

والتعليمات اعداد التقارير

-مراقبه وتقييم النتائج: تاكد من ان الخطه تسير مثل ما هو متوقع لها واجراء تعديلات اللازمه

لها

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

2- التنظيم

2-1- مفهوم التنظيم:

من خلال الرجوع إلى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العلمية التي تناولت موضوع الاداره والتنظيم تبين لنا أن كتاب الاداره وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفه الا ان سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعه للتنظيم يعرفه هنري فايول بانه امداد المنشأه بكل ما يساعدها على تأديه وظيفه من المواد الاولييه وراس المال والافراد وتستلزم وظيفه التنظيم من المدير اقامه علاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها البعض.

ويعرفه مارشال ديموك بانه التجميع المنطقي للاجزاء المترابطه لتكوين كل نوجد فارس من خلاله السلطه والتنسيق والرقابه لتحقيق الغرض او الهدف المحدد ويعرف جاستر برنارد التنظيم هو نظام يعمل على تحديد الاداري الواعي او القوي الشخصيه المشتقه بين شخصين او اكثر

يلاحظ من التعريفات السابقه وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفر العناصر الثلاثه الاتيه

- وجود هدف محدد ومتفق عليه

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- وجود مجموعه من الاشخاص بينهم علاقه محسوسه

- اشتراك الافراد في تحقيق الاهداف

2-2- أهمية التنظيم:

اذا كانت مهمه التخطيطي هي تحديد أهداف المنظمه الاداريه واعداد الامكانيات اللازمه لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيله التي عن طريقها يتم انجاز هذه الاهداف فالتنظيم ضروره لابد منها لترتيب جهود البشريه وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي انشئت من اجلها المنظمه الاداريه اي كان حجمها او طبيعه عملها وعليه فان للتنظيم اهميه كبيره وفوائد كثيره لا حصر لها و يمكننا انورد جزءا منها على نحو الاتي:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات والاختصاصات كل عضو من الاعضاء المنظمه اي الكل يعرف واجباته هو مسؤولياته ونوع السلطه المسموحه له مداها
- التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقه البشريه والموارد الماليه المتاحه في المنظمه
- التنظيم يقسم العمل بين جميع العاملين
- يحدد وظائف التنظيميه لكل مستويات الاداريه ويساعد على نقل القرارات الى اجزاء المنظمه سواء المزداد اعلى الى الاسفل او العكس او على مستوى الافقي

3- التوجيه

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

3-1- تعريف التوجيه

يعرف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم وذلك عن طريق خلق الجو الإداري المناسب لهم والذي يساعدهم على أداء مهامهم. كما يعرف بأنه : " هو عملية إدارية تنفيذية تتطوي على قيادة الأفراد و الإشراف و توجيههم و إرشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولا إلى الهدف المشترك".

3-2- أسس التوجيه

تتعلق عملية التوجيه بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، وتعتمد على ما يلي:

- القيادة: وهي القدرة على إدارة الأفراد والمجموعات، وكذا السيطرة على المشاكل التي تظهر في العمل والقدرة على حلها، ويلزم على القائد أن يتحلى بالقدرة على الحوار وتحمل المسؤولية ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية.
- الاتصال: ويعني تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد داخل المؤسسة، فنظام الاتصال الفعال داخل المؤسسة يمكن من اتخاذ قرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة. وتتعلق عملية الاتصال بالعناصر الآتية:

✚ المرسل؛

✚ الرسالة؛

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

الوسيلة؛

المستقبل؛

التغذية العكسية.

- **التحفيز:** هو عبارة عن منح تشجيع للأفراد والجماعات داخل المؤسسة سواء كان ماديا أو معنويا كتعبير عن ما قدموه من عمل جيد يعود بالنفع على المؤسسة، فالتحفيز له أثر كبير على نفسية العامل؛ حيث يجعله يشعر بالتقدير وبالأهمية وذلك ما يجعله يعمل أكثر ويقدم المزيد من الجهد والعمل المتأثر لصالح مؤسسته.

3-3- أهمية التوجيه

ينظر إلى عملية التوجيه بأهمية كبيرة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من اهم عناصر الإنتاج و أساس نجاح المنظمة أو فشلها .
وعملية التوجيه ليست سهلة ، فهي تختلف باختلاف البيئة التي تعمل بها المؤسسة وكذا العمال الذين يتم التعامل معهم، وكيف نشأوا و تعلموا فيها ، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ، من هذا المنطلق لا بد للمنظمة أن تختار المدير المؤهل و الحكيم الذي يستطيع أن يتعامل مع هؤلاء بل ويخلق عوامل مشتركة بينهم يستطيع من خلالها توجيههم الوجهة الصحيحة لتنفيذ ما يطلب منهم تأديته من أعمال في

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

ظروف ملائمة و بروح التعاون والتنسيق التام، لذلك لا بد من توفير المدير الناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه.

4- الرقابة

4-1- مفهوم الرقابة

تعرف الرقابة بأنها: " متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطط الموضوعة، وتقويم أعمالها أولا بأول وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت، و بأكبر قدر من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء.

4-2- أهمية الرقابة

تكمن أهمية الرقابة في :

• بالنسبة للمنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها ؛
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد ؛
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها؛
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية ؛
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف .

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

• بالنسبة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات - حوافز ترقيات)؛

- اطمئنان العامل المقصر العدالة المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده ؛

- حفظ حقوق العاملين؛

4-3- أهداف الرقابة

يمكن تلخيص أهداف الرقابة في النقاط الآتية:

- منع حدوث الأخطاء؛

- التأكد من حسن سير العمل؛

- تمكن عملية الرقابة من التدخل في الوقت المناسب، فهي تنص على تتبع الخطة الموضوعة مسبقا وملاحظة ومراقبة سير عملها، فحيثما وجد انحراف معين وجب التدخل لحله.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022