

المحور الرابع: مفاهيم أساسية حول العملية الإدارية

1. تعريف العملية الإدارية: تعرف الإدارة بأنها القوة التي تمكّن من ربط وتوحيد كل جزء داخل المؤسسة وتجعله في حالة حركة وتفاعل دائم مع مكونات وعناصر محيط عملها. وهي كذلك أداة القيادة والتوجيه والقرار، فانطلاقاً من قيام الإدارة بتحديد الغايات والأهداف فهي ستسعى جاهدة لتحقيقها، وبذلك كان لزاماً عليها تنظيم الموارد التي تحوزها كي تتمكن من تحقيق النتائج المرجوة. وهكذا فإن المدير وفي إطار قيامه بأنشطته الإدارية يمارس جملة من المهام والوظائف التي تعتبر بمثابة مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها والتي ستضمن إتخاذ مختلف القرارات الرشيدة بالمؤسسة.

2. مراحل وخطوات العملية الإدارية: يمكننا تصنيف مراحل وخطوات العملية الإدارية ضمن أربعة مجموعات أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة) والرقابة.

أ. عملية التخطيط: يعد التخطيط أولى المهام المندرجة في إطار ممارسة أي عملية إدارية، فهو الأساس الذي تعتمد عليه باقي الوظائف الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة، حيث يعنى بوضع وتحديد الغايات والأهداف بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل والخطوات اللازمة لتحقيقها وبلوغها. فإدارة المؤسسة ومن خلال تحديدها لغاياتها ولأهدافها تكون قد حددت ما تسعى إلى تحقيقه في إطار رؤيتها المستقبلية بناء على ظروف محيطها الخارجي. ووفقاً لذلك تتبنى خطة معينة أو مجموعة من الخطط على المستوى التشغيلي وفي مختلف مجالات عملها. هذه الأخيرة (الخطة) تعرف على أنها جملة منظمة من الإجراءات والأفعال التي تنفذها المؤسسة في سبيل وصولها إلى تحقيق أهدافها. إن التخطيط كعملية يعتبر بمثابة استشراف للمستقبل، فهو مبني على فكرة التنبؤ، أي توقع ما سوف تكون عليه الأمور التشغيلية في المستقبل. لذلك تلعب المهارات الفكرية للمدير المكلف بالتخطيط سواء الطويل أو المتوسط أو القصير الأجل دورها في تقرير نوعية وجدوى الخطة الموضوعية.

ب. عملية التنظيم: يعرف التنظيم بأنه عملية ترتيب الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل تنفيذ خططها وتجسيدها على أرض الواقع. حيث يندرج ذلك في سياق تحقيق الغايات والأهداف المحددة في إطار عملية التخطيط. وعملية التنظيم تعد ثاني خطوة تمارس في إطار القيام بأي عملية إدارية، وهي في واقع الأمر امتداد للخطوة والعملية الأولى، فبعد تحديد الغايات تأتي مرحلة التنظيم التي تتضمن نوعين من الأنشطة:

✓ **تصميم الهيكل التنظيمي:** يندرج في إطار أنشطة تصميم الهيكل التنظيمي تحديد مختلف العمليات والتقسيمات الإدارية ومجال الإشراف وتوصيف المهام وما يتبعه من توفير للأفراد المؤهلين.

✓ **التنسيق:** ويتأتى ذلك من خلال استخدام السلطة التي يتمتع بها المدير وتفويضها للمديرين والمشرفين في المستوى الأقل، وكذا توفير الاتصالات اللازمة لضمان توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة.

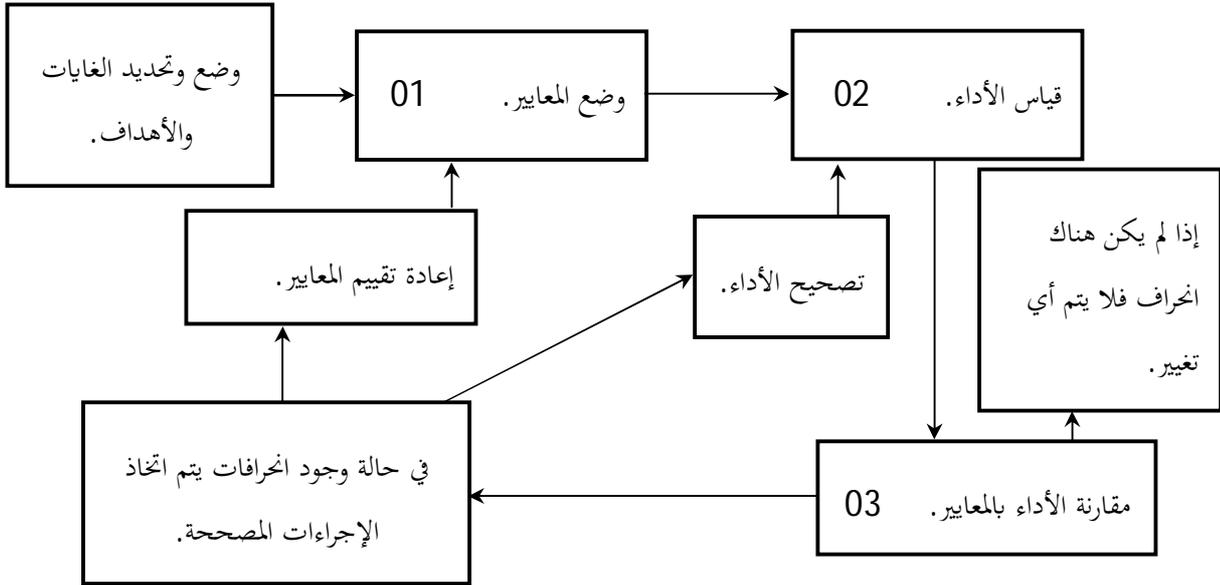
إن هتين النقطتين على درجة كبيرة من الأهمية لاسيما في ظل الأوضاع الراهنة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، بازدياد تحرير الاقتصاديات الوطنية ووحدة المنافسة. حيث نجد أن تصميم هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والقدرة على تجسيد الغايات على أرض الواقع، أي هيكل تنظيمي يضمن تفرد المؤسسة الاقتصادية وتمييزها على حساب منافسيها من شأنه أن يؤدي إلى رفع معدلات الكفاءة والفعالية. إن تصميم الهيكل التنظيمي كان في البداية يتم على أساس وظيفي، أي على أساس تقسيم وتصنيف مختلف الأنشطة الممارسة ضمن وظائف تضم أنشطة متجانسة. إلا أن التغيرات التي طرأت على المحيط الخارجي للمؤسسات قد فرضت عليها إعادة تصميم بنيتها التنظيمية، في محاولة منها لخلق أكبر قدر ممكن من القيمة للزبون، وذلك باعتمادها على هياكل تنظيمية متمركزة حول العمليات.

ج. التوجيه والقيادة: تضم المؤسسة في معظم الأحيان عددا من الأفراد يتميزون بخلفيات وطموحات ومهارات وأهداف شخصية مختلفة. وكتيجة لذلك وجب على المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية التأثير فيهم عن طريق تحفيزهم وجعلهم مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، أي القيام بقيادتهم وتوجيههم بشكل يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة ويؤدون واجباتهم على أتم وأحسن وجه. ونجد هنا أن معظم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة إنما تركز على مجموعة من السمات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد والمدير الناجح والمعروفة بالمهارات الإدارية، من مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل ومهارات العلاقات الإنسانية التي تتطلب تفهم الآخرين وطريقة العمل معهم بكفاءة وجعلهم كفريق واحد منسجم والمهارات الفكرية التي تجعله يتنبأ بالمتغيرات المكونة لمجال نشاط المؤسسة، وكذا العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين تلك المتغيرات وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد يصادفها والحصول على المعلومات المناسبة والقيام بتحليلها، وما يتبع كل ذلك من وضع للخطط واتخاذ للقرارات.

د. المراقبة: تعتبر المراقبة أو الرقابة آخر خطوة تكتمل عندها وتستمر العملية الإدارية، حيث يستخدم هنا المدراء مهاراتهم الفية لمقارنة ما تمّ إنجازها بما تمّ التخطيط الفعلي له. أي أن الرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع معبرا عنه بالأهداف المسطرة. وفي حالة كون النتائج المحققة لم ترقى بعد إلى مستوى الأهداف المنشودة، فإن المدراء هنا يقرون إما القيام بتغيير الخطط وإعادة التنظيم للرفع من الأداء، وإما إعادة تحسين الجهود التوجيهية.

بذلك فإن العملية الإدارية عبارة عن حلقة مستمرة تبدأ بالتخطيط وتكتمل بالرقابة مروراً على التنظيم والتوجيه لتستمر من جديد عند التخطيط، والرقابة بدورها تشتمل على ثلاثة خطوات مستمرة تتضمن كل مستويات الإدارة، وذلك كما يوضحه لنا الشكل الموالي.

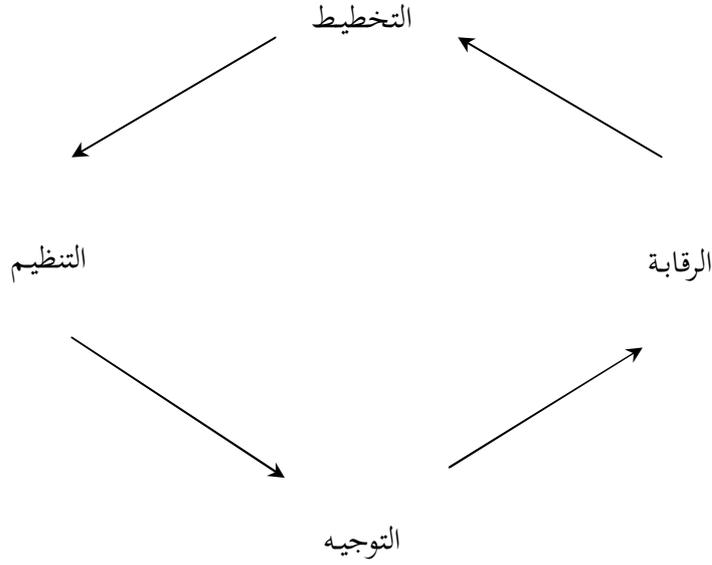
دورة الرقابة



حيث تكون البداية بقيام المدير على مستوى الإدارة العليا، وانطلاقاً من الغايات والأهداف المحددة، بوضع جملة من المعايير التي يتم على أساسها لاحقاً تقييم الأداء المحقق. وبعد ذلك وفي خطوة ثانية يتم قياس الأداء الفعلي انطلاقاً من المستوى التشغيلي. وهنا يمكن الاعتماد إما على مقاييس الأداء الكمية كإنتاجية العامل على سبيل المثال أو المعايير النوعية كجودة الإنتاج. وفي الخطوة الثالثة يتم مقارنة الأداء بالمعايير، ومن ثم اكتشاف إمكانية وجود فجوة أو انحراف ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي كنتيجة لوقوع قصور أو خلل في الأداء ومن ثم تصحيحه بعد معرفة موضعه.

وكما سبق ذكره، فإن ممارسة الأنشطة المدرجة في إطار أي عملية إدارية يتم من منظور حركي على شكل دائري، حيث تبدأ بتحديد الغايات والأهداف أي بالتخطيط، ثم التنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة. إلا أنها لا تنتهي عند الرقابة بل تستمر بالتخطيط، لأن الرقابة تكشف عن حالات وجود انحرافات. إذ لا يمكن تصحيح تلك الانحرافات إلا عن طريق تعديل الإجراءات والأفعال المدرجة في إطار الخطط المتبناة ومن ثم العودة إلى التخطيط وهكذا.

الإدارة عملية دائرية



كما هو موضح في الشكل، فإن الرقابة تكشف عن حالات وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. أي أنها تحدد لنا مدى فعالية إدارة المؤسسة عن طريق كشف الانحرافات ومن ثم إمكانية تصحيحها باتخاذ التعديلات الضرورية، سواء كانت سطحية أو جذرية. وبذلك تستمر دورة العملية الإدارية في رسم الأهداف والعمل على تجسيدها وتحقيقها.

3. تصميم وهندسة البنية التنظيمية للمؤسسة: بعد الانتهاء من عملية التخطيط، يأتي دور التنظيم

في تحديد البنية الهيكلية والمهام الواجب القيام بها وتأديتها. حيث يتم ذلك عن طريق تصميم الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تنسيق المهام والأنشطة باستعمال السلطة من طرف المديرين وتفويضها، أي بصورة أعم القيام بالتنظيم الداخلي لأنشطة المؤسسة. إن كل ذلك لا يتم بكيفية عشية وإنما يستند إلى أسس وطرق علمية ومنهجية، ذلك أن معايير الفعالية وكذا معايير الكفاءة إنما من ناحية مضمونها تعبر لنا عن طريقة أداء المؤسسة لأنشطتها وكذا تنظيمها في ظل محيطها الخارجي الشديد التغير.

أ. تعريف الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تهيكل

أنشطتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض في سبيل تحقيق المؤسسة لغاياتها ولأهدافها. وهو يحدد لنا الطريقة التي توزع بواسطتها المهام على الأفراد، بالإضافة إلى كيفية الحصول على الموارد. والهيكل التنظيمي ينتج عن ثلاثة إجراءات رئيسية تتخذها الإدارة هي: التمييز، التقسيم العمودي للمهام والقيام بتفويض السلطة، التكامل.

✓ التمييز: المقصود بالتمييز هو قيام الإدارة العليا بتوزيع مختلف الأنشطة والمهام التي

يفترض بها أن تؤديها على الأفراد من عمال وموظفين مؤهلين لذلك. حيث تلجأ في البداية إلى تقسيم وتجميع الأنشطة ضمن أقسام ووحدات إدارية تضم مختلف العمال والموظفين، ولو أن هذا التقسيم يرتبط بطبيعة المؤسسة ونوع المهام التي تمارسها، ففي إطار التقسيم الوظيفي نجد أنه يتم تجميع أوجه النشاط على أساس نوع العمل الممارس، ووفقاً لذلك يتم توزيع الأفراد على مجموعة من الأقسام المتجانسة، مثلاً قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم التمويل، البحث والتطوير... إلخ.

✓ التقسيم العمودي للمهام والقيام بتفويض السلطة: يعني التقسيم العمودي للمهام

ربط الأنشطة التي تؤدى من طرف المديرين في القمة بالأنشطة التشغيلية التي تمارس في المستوى الأدنى، مروراً بالمستوى الأوسط الذي يعتبر بمثابة المنسق ما بين الإدارة العليا

والمستوى الأدنى أو التشغيلي. إن التقسيم العمودي للمهام يتضمن تحديد جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، فانطلاقاً من قيام الإدارة العليا بتحديد وتبني مجموعة من الغايات والأهداف فهي وفي مرحلة أخرى ستعمل على محاولة تجسيدها. إذ يتم ذلك عن طريق تحديدها للأنشطة الفردية اللازمة، ثم القيام بتوظيف الأفراد. وهكذا فإن التقسيم والتنظيم العمودي للعمل يعني تفويض السلطة للمديرين والأشخاص المناسبين، أي تنازل المدير في أعلى قمة الهيكل التنظيمي عن جزء من السلطة التي يتمتع بها لأفراد أو لمديرين فرعيين يقعون تحت سلطته مباشرة، هؤلاء المدراء يجب أن يكونوا مؤهلين ليصبحوا مسؤولين بذلك أمامه عن الأنشطة التي يقوم بها العمال في المستوى التشغيلي كل حسب نطاق مراقبته وإشرافه.

يمكننا أن نعرف السلطة بأنها القدرة التي يتمتع بها المدير في تحديد الغايات والأهداف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتنفيذ الأفعال، بالإضافة إلى تخصيص الموارد التي من شأنها تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة. وكما قلنا فنتيجة لعدم قدرة المدير على الإحاطة والإشراف والسيطرة على كل جوانب العمل فإنه يقوم بتفويض جزء من سلطته لأشخاص مثله يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من الإشراف ومراقبة عمل الآخرين من عمال وموظفين، حيث يمكن أن نعرف تفويض السلطة على أنها تخصيص العمل وتحديد المسؤولية الفردية اللازمة لأدائه. وهكذا ينتج عن ممارسة السلطة وتفويضها ما يعرف بنطاق الإشراف بالإضافة إلى سلسلة الأمر. حيث يشير لنا نطاق الإشراف إلى عدد الأفراد الذين يقعون تحت سلطة ومسؤولية المدير مباشرة. أما بالنسبة لسلسلة الأمر فنجدها تحدد لنا من الذي يملك السلطة وعلى من تقع سلطته، أي نطاق ومجال مراقبته وإشرافه. بذلك فإن سلسلة الأمر عبارة عن خيط من السلطة يربط مستوى إداري

بمستوى أقل أو أعلى منه ليحدد من المسؤول الذي يصدر القرار وكذا من يجب أن ينفذه.

✓ التكامل والقيام بتنسيق الجهود: يقصد بالتكامل الكيفية التي تقوم الإدارة من خلالها بتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل ضمان إنتاج أكبر قدر ممكن من القيمة للعمليات. حيث نجد أن المؤسسة تواجه تغيرات متنوعة تتعلق باحتياجات العملاء وكذا الضغوط التنافسية والتكنولوجية، من ثم وجب عليها أن تقوم باستشعار دائم لمحيط عملها لكي تكشف عن خصائص المنتجات التي يجب أن تنتجها وكذا أنواع وأحجام الأسواق التي ستخدمها، وهو ما يفرض عليها وبشدة القيام بالتنسيق ما بين مختلف أجزاء وأقسام هيكلها التنظيمي لضمان عدم تحريف المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي ستقوم بإنتاجها والتي قد تمتاز في الكثير من الأحيان بالأهمية البالغة.