

المحاضرة السادسة: وظائف الإدارة

لقد أكد هنري فايول على ضوء نظرية التقسيمات الإدارية، أن المدراء في أي مؤسسة يمارسون سلسلة من الوظائف المترابطة مع بعضها البعض والتي يسعى المدراء من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة.

أولاً: وظيفة التخطيط

1- تعريف التخطيط:

- هو العملية التي تبين لنا: ماذا سنعمل، من سيعمل، أين سنعمل، كيف سنعمل، متى سنعمل.
- هو العملية الأساسية والقاعدية التي ينطلق منها التسيير، ويتم بموجبها تحديد الأهداف (تكون مسبقة، واضحة وقابلة للقياس) والوسائل الأكثر ملاءمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

2- أهمية التخطيط:

- رسم مسار واضح للمؤسسة - تقليص المخاطر والتكاليف - تسهيل الرقابة

3- مبادئ التخطيط:

- الأسبقية (سابق لوظائف التسيير الأخرى) - الشمولية (شامل للمؤسسة ككل) - الفعالية (هدفه حسن استخدام الموارد لتحقيق الهدف) - الكفاءة (يسعى لتحقيق الأهداف المرسومة).

4- أنواع الخطط:

- سبب تواجد المؤسسة - مهمتها - الأهداف المتعلقة بالوظائف - السياسات - الإجراءات والقوانين - البرامج - الموازنات التقديرية.

5- مراحل التخطيط:



ثانياً: وظيفة التنظيم

1- تعريف التنظيم: هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي إنجازه، مع تحديد وتفويض السلطة، وإقامة علاقات بين الأفراد لتمكينهم من العمل مع بعضهم البعض بفعالية (أفقية، عمودية، مائلة)، وضمان حصولهم على ارتياح شخصي (جو عمل مناسب لبذل جهد أكبر، وتمكين في الإبداع والابتكار) في مختلف المهام التي يقومون بها للوصول إلى هدف معين.

2- أهمية التنظيم: الاستفادة من مزايا التخصص، سرعة التنفيذ، عدم تضارب الأدوار، تسهيل الرقابة.

3- أبعاد التنظيم: العمل، الأفراد، العلاقات، الوسائل.

4- أسس التنظيم: هي العناصر التي لا يوجد من دونها تنظيم أصلا، تتمثل في:

أ- تقسيم العمل: هو إسناد وحدات أو مجموعة مهام لفرد أو مجموعة من الأفراد يكونون على استعداد لإنجازها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف، وتقسيم العمل له زاويتين:

- توزيع نشاطات المؤسسة على وحدات تختص كل منها بنشاط معين.

- تجزئة المهام وتوزيع الأفراد كل حسب تخصصه داخل كل وحدة. ت

ب- السلطة:

* هي قوة قانونية وشرعية تخول لصاحبها إصدار الأوامر واتخاذ القرار لتوجيه المرؤوسين وقيادتهم واستعمال الموارد بكيفية عقلانية للقيام بعملية التنفيذ. (هي وسيلة وليست غاية)

أما المسؤولية تسبق السلطة وهي التزام الفرد بتنفيذ ما كلف به من نشاطات أو مهام على أكمل وجه.

* مصادر قوة السلطة:

- الشرعية: هي الوصول للمنصب حسب الإجراءات والقوانين المعمول بها.

- القدرة على العقاب والمكافأة: أي قدرة المسير على عقاب الأفراد في حالة عدم تنفيذ مهامهم، ومكافأتهم في حالة التزامهم بها.

- الكفاءة: وهي مرتبطة بشخصية المسير وليس منصبه.

- القدوة: يجب أن يكون المسير مثالا جيدا يقتدي به مرؤوسوه.

* تفويض السلطة: هي منح المسير بعض سلطاته لمرؤوسيه للقيام بدلا عنه بتنفيذ بعض المهام المعينة دون تفويض للمسؤولية.

5- مراحل عملية التنظيم:



في النهاية يمكن رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يوضح الوحدات الإدارية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

6- الهيكل التنظيمي:

أ- تعريفه: هو مخطط أو شكل يوضح توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويصور مجموع هياكل المؤسسة، حيث يُمكن من معرفة موقع كل نشاط أو مصلحة أو قسم والعلاقات القائمة ودرجة التنسيق والارتباط بينها.

ب- الأسس المعتمدة في وضع الهيكل التنظيمي

- البنية الهرمية: أي التسلسل الهرمي (المستوى الأول: مركز القيادة، المستوى الثاني: القيادة الوسيطة – النواب -، المستوى الثالث: عمال التنفيذ).

- توضيح ومعرفة مكان ومهام واختصاص كل عنصر من العناصر المكونة للمؤسسة.

- مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم داخل المؤسسة.

ج- مفهوم الوظيفة والمصلحة والأقسام:

إن نشاط المؤسسة يصبح مقسما بين وحدات تنظيمية متخصصة تؤدي كل منها وظيفة معينة، من خلال تجميع مناصب العمل في وحدات متجانسة، ثم تجميع هذه الوحدات في وحدات أكبر وهكذا، حتى تصل إلى إيجاد تنظيم يشكل مؤسسة.

* الوظيفة: تتحدد الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً في المؤسسة، يشمل مرحلة من مراحل نشاطها.

* المصلحة: تتشكل من مجموعة من الأفراد مزودين بوسائل تقنية ولديهم مهام محددة ودقيقة للتنفيذ، ويساهمون في إنجاز وظيفة ما، مثل مصلحة التكوين في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

* القسم: عبارة عن وحدة تنظيمية تكون تابعة للمصلحة، وتساهم في إنجاز مهام تفصيلية خاصة بالمصلحة التي تتبع لها، مثل قسم المحاسبة التحليلية في مصلحة المحاسبة.

كما يجدر الإشارة إلى أن ترتيب الوحدات التنظيمية في شكل هرمي يكون بالشكل التالي: المدير (الإدارة العليا)، تليه الإدارات الخاصة بالوظائف، تليه المصالح، تليها الأقسام.

د- أنواع الهياكل التنظيمية:

* الهيكل التنظيمي الوظيفي: التقسيم يكون على أساس الوظائف، يتبع مبدأ التخصص الوظيفي، ويضمن الإشراف على كل الأنشطة.

* الهيكل التنظيمي القطاعي: يمكن أن يكون:

- جغرافي: يقوم على أساس توزيع العمليات على أماكن متفرقة، ويتم تجميع الأنشطة في كل منطقة وإسنادها لمسير واحد.

- سلمي: يتم تجميع المهام الخاصة بكل منتج في هيئة واحدة، هنا يتم استحداث هيئات بعدد المنتجات.

يمكن أن يكون التقسيم على أساس العملاء، العمليات الانتاجية، أو مختلط.

* الهيكل التنظيمي المصفوفي: يركز على بعدين أي ازدواجية الإنتماء لمختلف الأنشطة.

ثالثاً: وظيفة التوجيه

بعد قيام المؤسسة بوظيفتي التخطيط والتنظيم تظهر الحاجة الى توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة سابقاً وهذا ما يطلق عليه في علم الإدارة بوظيفة التوجيه والتي تقوم على ثلاثة ركائز هي القيادة، الاتصال والتحفيز.

ويعرف التوجيه على انه عملية يتم من خلالها إعلام العاملين بما يجب إنجازه من أعمال والتأكد من أن كل فرد في المؤسسة يبذل قصارى جهده لإنجاز العمل المنوط به في سبيل تحقيق الأهداف.

1- القيادة

أ- تعريفها: هي عملية التأثير على الأشخاص وتوجيه سلوكهم وجعلهم يتحدون ويبدلون الجهد اللازم لتحقيق هدف المؤسسة.

ب- مصادر قوة القيادة: السلطة الشرعية – قوة المكافأة والعقاب – القوة المبنية على الإعجاب – القوة المبنية على الخبرة.

ج- أهداف القائد: تنمية روح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف – تشجيع الإبداع – الاعتراف بالعمل الجيد – الثقة والعدالة.

د- أنواع القيادة:

* من ناحية سلطة القيادة: رسمية (قائد إداري) وغير رسمية (قائد طبيعي).

* من ناحية طريقة أو أسلوب القيادة:

- أوتوقراطية/ دكتاتورية (الإكراه، عدم النقاش والاستشارة، عدم تفويض السلطة، ينظر للعامل كألة)

- ديموقراطية (الاهتمام بالعمل والعمال، الاتصال، تفويض السلطة)

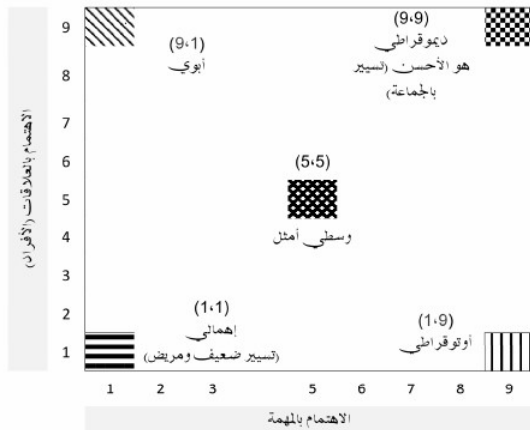
- التسببية (يتهرب من المسؤوليات، أحيانا يتفقد سير العمل دون التدخل)

- المتساهلة/ الأبوية (يتعاطف مع العمال أكثر من إنجاز العمل أحيانا).

ه- النظريات المفسرة للقيادة: لماذا يظهر أحد الأفراد كقائد دون غيره؟

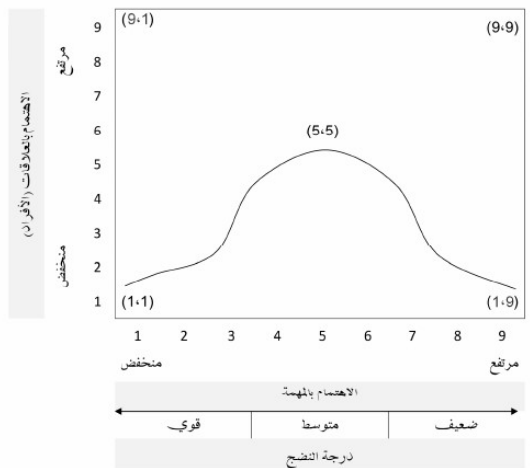
* نظرية الرجل العظيم (نظرية السمات): موهبة فطرية تتمثل في الذكاء والفتنة وقوة الشخصية إذا كي يكون القائد ناجحا حسب

هذه النظرية يجب أن تتوفر فيه عوامل بدنية، وشخصية والخبرة في التعامل، ولديه روح اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.



* نظريات السلوك القيادي: توصلت إلى أن القائد يهتم بعنصري

العمل والعلاقة مع الأفراد (جدول القيادة).



* نظريات الموقف: نمط القيادة هو محصلة لعدة مواقف والظروف

أي يتغير حسب ظرف وآخر مثل نظريتي X الكلاسيكية وY الإنسانية،

Z التي تربط نمط القيادة بسلوك الفرد في كل حالة. ونظرية القيادة

الظرفية التي أضافت بعد مدى نضج الأفراد لبعدي السلوك القيادي

العمل والعلاقة مع الأفراد، حيث يرون أن نمط القيادة يرتبط بمدى

نضج الأفراد إذا كان ضعيفا فيجب الاهتمام بالمهمة أكثر (دكتاتورية)،

إذا كان النضج قويا فلا داعي للاهتمام لا بالفرد ولا المهام (تسببية)،

النضج متوسط يعني الاهتمام به (تدريب) والحرص على المهمة

(معتدل).

* النظرية التفاعلية: إستعمال القائد لسماته في فهم العلاقات المتداخلة بين الأفراد والمواقف والظروف المؤثرة عليهم، من ثم التأثير

عليهم من خلال معرفة حاجاتهم.

2- الإتصال

أ- تعريف الاتصال: هو عملية نقل وإيصال المعلومات والأفكار من فرد إلى فرد بهدف تسهيل عملية التسيير وتسريع عملية التنفيذ

وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف والاستماع إليهم والتصحيح في حالة الضرورة.

ب- عناصر الاتصال: تتمثل في:

- المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة.
- الرسالة: هي المعلومات التي يتم تبليغها وتكون مرمزة بإشارات أو كلمات أو رسومات / كتابية أو شفوية.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يعتمد عليها في التبليغ وتساهم في وصل الرسالة بشكل سهل.
- المرسل إليه: هو الذي يستقبل الرسالة ويقراها، يحللها ويترجم محتواها.
- التغذية العكسية: هي رد فعل المستقبل على مضمون الرسالة.
- الضوضاء والتشويش: هو كل ما يمنع الاتصال أو التفسير الحسن للرسالة.
- ج- أنواع الاتصال:
- * إتصالات رسمية: تتم في القنوات الرسمية من أنواعها:
- الاتصالات العمودية: تكون إما صاعدة (البيانات التي تبني عليها القرارات، الشكاوى، التقارير عما تم انجازه، مشاكل العمل)، أو نازلة (أوامر وقرارات تتطلب التنفيذ، وتوجيهات).
- إتصالات أفقية: تتم بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد بهدف التنسيق لضمان تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.
- إتصالات مائلة: تتم بين مستوى ومستويات أخرى غرضها التناسق والتكامل.
- إتصالات خارجية: تتم بين المؤسسة وهيئات خارجية.
- * إتصالات غير رسمية: تتم خارج الإطار الرسمي للمؤسسة مثل الإشاعات وحديث الأروقة والكواليس.
- د- أهداف الاتصال:
- تدريب غير مباشر للعمال على قبول قوانين وفهم مهامهم. - الرقابة الدائمة على أعمال المرؤوسين. - توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف. - يساعد في وضع صورة واضحة لاتخاذ القرار. - فهم وضعية السلطة والمسؤوليات المرتبطة بها.

3- التحفيز

أولا- مفهوم التحفيز

- التحفيز هو تشجيع الأفراد كي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال معرفة وتلبية حاجاتهم الداخلية.
- التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والاستجابة لكل ما يُطلب منهم كاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره.
- إذا يوجد 4 عناصر في عملية التحفيز: المحفز - الحافز والمحفز له - التغذية العكسية.

ثانيا- فوائد التحفيز

- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- زيادة مدخولات العاملين وأشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

ثالثا- نظريات التحفيز

- 1- نظرية الأجر: اعتبرت أن الأجر هو القوة التي تدفع العامل للعمل.
- 2- نظرية الحاجات: اهتمت بمعرفة حاجات الفرد التي يمكن من خلال معرفتها تحفيزه على أساسها منها:
 - أ- نظرية سلم الحاجات: تنقسم حاجات الانسان حسب ماسلو إلى 5 حاجات متدرجة هي:
 - حاجات فزيولوجية (مأكل، ملبس، نوم..).
 - حاجات الأمن (السلامة من التهديد والاعتداء، الحماية من العجز والمرض والبطالة، ضمان العمل...).

- حاجات إجتماعية (الحاجة للانتماء إلى فريق أو مجموعة، الاتصال بالآخرين، الصداقة...)
- الحاجة إلى حب الذات (الحاجة إلى احترام الغير وتقديرهم، اللقب والمنصب...)
- حاجات تحقيق الذات (أي الحاجة لأن يصبح الفرد متميزا ويكون شخصا لا يمكن الاستغناء عنه، يظهر للمسير أنه دائما الأفضل)
- ب- نظرية الاكتمال: يصنف الحاجات إلى:
- حاجات الاكتمال (حب المسؤولية وحل المشاكل، حب الثناء على المجهودات وتقييم العمل، يتم تحفيزه عن طريق تفويض السلطة له وتقييم عمله وإعطاء الانطباعات ووجهات النظر حول كيفية سير عمله)
- الحاجة إلى السلطة (حب مراقبة الآخرين واختبارهم والتأثير عليهم من خلال إقناعهم، حب السلطة والمناصب المؤدية لها وكثرة الطلبات، يتم تحفيزه بتفويض السلطة له وترقيته ودعوته لحضور الاجتماعات وتكليفه بمهام خارج المؤسسة)
- الحاجة إلى الإنتماء (يقضي وقتا كبيرا في السعي لإقامة علاقات حسنة مع الآخرين ومساندتهم، ويحب العمل في جو اجتماعي، يتم تحفيزه من خلال الاستماع إليه وتحسيسه بمشاركته في مشاكله)
- 2- نظريات الأمل: تقوم على فكرة أن الأفراد يكونون محفزين على اتباع سلوك معين إذا كانوا يعتقدون أن هذا السلوك سيساعدهم في تحقيق أهدافهم. لذا يجب على المسير أن يوضح مطالبه في العمل ويبين المكافأة التي ستنتج عن الريح المستهدف.
- هنا يرى الفرد هل يمتلك الاستعداد والقدرة على بذل المجهود المطلوب للحصول على المكافأة وبالتالي يكون محفزا، ثم بعد تحقيق الريح ينتظر هل ستكون المكافأة مناسبة لمجهوده أم لا ليبقى محفزا أم لا.

رابعاً: وظيفة الرقابة

- 1- مفهوم الرقابة: هي عملية تحديد وضعية المؤسسة من خلال التأكد والتحقق الوقائي والمستمر والعلاجي مما إذا كان كل شيء (الأشخاص، الأفعال، الأشياء...) يسير ويتم الالتزام به وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، بهدف تفادي تراكم الأخطاء والكشف عن نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقاط القوة من أجل الاستفادة منها ودعمها.
- 2- مراحل الرقابة:

تحديد المعايير	أي النقطة المرجعية التي يحتكم إليها في قياس ما هو منجز، يمكن أن تكون مادية (كمية إنتاج، ساعات عمل...) أو نقدية (تكاليف، إيرادات...) أو في شكل نسب وتطور.
قياس الإنجاز	أي تقييم وضعية المؤسسة على أرض الواقع
المقارنة	أي مقارنة الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات
تشخيص الانحرافات	أي البحث الدقيق عن أسباب الانحرافات
اتخاذ الإجراءات التصحيحية	يمكن أن يكون تعديل للخطة أو الهيكل التنظيمي أو سياسة التوجيه...

3- أنواع الرقابة:

حسب الوقت	حسب المصدر	حسب الوظيفة
- رقابة قبلية: تتم قبل انطلاق عملية التنفيذ (وقائية)	- رقابة داخلية: يقوم بها إدارات ومسيرى المؤسسة	- رقابة على الإنتاج - رقابة على المخزون - رقابة مالية - رقابة تسويقية - رقابة على الموارد البشرية.
- رقابة أثناء عملية التنفيذ: تبدأ مع العمل وتساير خطوات التنفيذ، تعتمد على التقارير (متزامنة)	- رقابة خارجية: يقوم بها جهة وصية أو هيئة مخولة قانونا أو بأمر من القضاء	
- رقابة بعدية: تتم من خلال فحص ومراجعة جميع العمليات التي تمت فعلا، أي تحديد الأخطاء بعد وقوعها (علاجية)		