

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

عنوان المحاضرة: وظائف إدارة المؤسسات الوثائقية

أولاً: - التخطيط

التخطيط هو التحديد المسبق للأهداف ومسار العمل الذي يتعين اتخاذه لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، إنه عملية فكرية تهتم بتحديد ما يجب القيام به مسبقاً، وكيف يتم القيام به ومتى يتم القيام به، ومن سيفعله. وتأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي:

- تحديد الأهداف.
- تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.
- تحديد خطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.
- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق،

أي أن وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي:

1. ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف ؟
2. كيف ستؤدي الأعمال؟
3. متى ستؤدي الأعمال؟
4. أين ستؤدي الأعمال؟
5. لماذا ستؤدي؟

إن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، فإذا تصورنا أن القارئ يرغب في الحصول على شهادة ليسانس بتفوق، فإن ذلك يلزم زيادة في المجهود عن ما إذا كان هدفه هو تحقيق ذلك بتقدير عادي؛ وعند تحديد هذه الأعمال يتم ظهور السؤال الخامس وهو لماذا؟، أي التأكد من

أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف، وأن هناك مبرر للقيام بها، وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف، وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها.

التخطيط ليس فقط تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وإنما أيضاً تحديد كيفية أداء هذه الأعمال؛ حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق، أي أنه هناك بدائل لأداء هذا العمل، ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل؛ وبالتالي عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا؟ أي لماذا تم اختيار طريقة لأداء الأعمال دون أخرى.

ومن الطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها بفترة زمنية، حيث أنه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها؛ فعندما يتم ربط تنفيذ الأعمال بفترة زمنية قريبة مقبلة يعد هذا تخطيط قصير الأجل، أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترة زمنية بعيدة مقبلة فإن هذا يعد تخطيطاً طويل الأجل.

ثانياً: - التنظيم

التنظيم الإداري هو ثاني وظيفة إدارية من وظائف الإدارة بعد وظيفة التخطيط، والتنظيم الإداري يقوم بتنسيق الجهود البشرية وترتيب الموارد ودمج الاثنين بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف؛ فهو ينطوي على تحديد الطرق والوسائل التي يمكن بها تنفيذ الخطط.

تختص وظيفة التنظيم بـ

1. تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
2. توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية.
3. تحديد العلاقات الرئاسية بين القوة البشرية .. أي من مسؤول أمام من؟، من يرأس من؟، من يراقب عمل من؟، من يوجه من؟.

4. تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة، والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي، السلطة قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير ؛ فالسلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين،
أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن:-

1. من الذي سيؤدي عملاً معيناً؟
2. من الذي سيرأس من؟
3. من الذي له حق إصدار الأوامر؟
4. من الذي له حق الإنفاق المالي؟
5. من الذي له حق استخدام السيارة؟
6. من الذي سيتكلم باسمنا؟
7. من الذي يوقع الشيكات؟
8. وهكذا.....

ثالثاً:- التوجيه

التوجيه هو كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها؛ كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.

وتختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف؛ وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه:

1. الاتصالات الإدارية

2. القيادة

3. التحفيز

القيادة تتضمن إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب، اما الاتصالات الإدارية فيجب أن تكون مفتوحة في كلا الاتجاهين بحيث يمكن نقل المعلومات إلى المرؤوسين والتغذية الراجعة الواردة منهم، اما التحفيز فهو مهم جداً لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يظهرون أداءً ممتازاً مع توجيه أقل من الرؤساء.

رابعاً: - الرقابة

الرقابة هي الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً، ويقوم المدير بوظيفة الرقابة حينما يرغب في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها، والتأكد من أن المعايير المحددة سلفاً من الأداء قد تم تطبيقها، والتأكد من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نفذت بالشكل المطلوب، وبالجودة المطلوبة، في الوقت المطلوب، وبالتكلفة والمجهود المناسب؛ حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير.

أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من :

1. الأهداف المحددة مسبقاً .
2. الإنجاز الذي تحقق فعلاً.
3. ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب، ومعرفة أسباب الانحرافات.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

العلاقة بين الرقابة ووظائف الإدارة

تبين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تحقق فعلاً، وبناء على نتائج وظيفة الرقابة يمكن إعطاء معلومات مفيدة تساعد في إعادة التخطيط، وإعادة التنظيم، وتحسين عملية التوجيه وتطويرها.

أولاً: تطوير عملية التخطيط

قد يتضح من الرقابة أن الأهداف المحددة أهداف غير واقعية مُغالى فيها، وبالتالي فإنه عند التخطيط للمرحلة التالية يؤخذ ذلك في الحسبان، أو العكس أن الأهداف المحددة أقل من اللازم وبالتالي يمكن وضع أهداف أعلى.

ثانياً: تطوير عملية التنظيم

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو عدم تعبئة الجهود المادية و البشرية المطلوبة أي "نقص في التنظيم"، أو أن المسؤوليات لم تكن محددة بشكل واضح وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكنهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل.

ثالثاً: تطوير عملية التوجيه

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر المعلومات لدى المدير عن ماذا يتوقع الآخريين منه، وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عن ما هو مطلوب منهم وماذا يتوقع المدير منهم وبالتالي يحتاج الأمر إلى تطوير خطوط الاتصالات (التواصل)، أو قد يكون سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخريين وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف؛ وبالتالي فإن الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة.

أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحافز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيز الآخريين، أو أنه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتماشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة.

التكامل بين وظائف الإدارة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل وظائف الإدارة (العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية)، فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدى؟، وكيف ستؤدى؟ ومتى وأين ولماذا ستؤدى؟، ثم قام المدير بعد ذلك بوظيفة التنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال؟، وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي يتم تحديدها لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه؟.

يأتي بعد ذلك الحلقة الثالثة في السلسلة الإدارية (الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة) وهي التوجيه، حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منه من خلال عملية الاتصالات الإدارية والتي هي عبارة عن ما يتوقع المدير من الموظفين وما يتوقع الموظفين من المدير؛ ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف، ثم تحفيز الأفراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حدوث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام.

ثم الحلقة الرابعة من السلسلة الإدارية (الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة) وهي الرقابة التي يكون الغرض منها ضمان عدم انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، لتصحيح أي انحرافات.