المحور الأول: وظائف الإدارة

من المنظور التنظيمي تعتبر الإدارة هي انجاز جملة من الأهداف التنظيمية عبر شبكة من الفواعل تتقدمها الموارد البشرية والمالية ووفق إطار قانوني منظم لهذه العملية، وعادة ما يختصر انجاز هذه الأهداف التنظيمية السالفة الذكر في خمس وظائف إدارية رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

المحاضرة الأولى: وظيفة "التخطيط"

يقصد بالتخطيط الاهتمام بالمستقبل الذي في اطاره يتم توفير أفضل السبل والظروف المساهمة في تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، وعادة ما يتعبر التخطيط أول وظيفة إدارية يرجى القيام بها، على اعتبار أن المنطلق الرئيسي الذي على أساسه تبنى باقي حزمة الوظائف الإدارية، وتتسم وظيفة التخطيط بسمة الاستمرارية كونها تستمر حتى مع تراكم باقي الوظائف، بشكل يجعلها ليست بالعنصر الغائب حتى في ظل انطلاق باقي الوظائف، وفي ظل هذه الوظيفة أي وظيفة التخطيط عادة ما يتم التنبؤ بكل الافتراضات الممكن حدوثها مستقبلا والتي تأتي في شكل إجابات محتملة على جملة الأسئلة التي تحملها العملية الإدارية على غرار: متى نقوم بفعل معين وأين وكيف و ماهي العوامل المساعدة والمعيقة وما هي البدائل المتاحة وغيرها من أسئلة استفهامية قد تتصادف بل وحتما ستتصادف معها أي عملية إدارية تصبو لتحقيق أهداف معينة.

في ظل هذه المعطيات الآنفة الذكر ستساهم وظيفة التخطيط في تحديد طبيعة وطرق قيام الهيكل الإداري طيلة فترة زمنية قادمة محددة سلفا والمرجو خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة والتي منها تحديد الموارد البشرية والمالية والتنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك، وعادة ما يتم تصنيف وظيفة التخطيط الى ثلاث أنماط رئيسية وذلك بحسب الهدف المرجو من وراء هذا التخطيط وهي:

* التخطيط الاستراتيجي: والذي يعنى بتحديد بالشؤون والأهداف العامة المرجو تحقيقها، عادة ما يشرف على هذا النمط من التخطيط أسمى مستويات الهيكل الإداري وهذا إن دل انما يدل على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للعملية الإدارية ككل، ولكن دون اغفال القواعد الدنيا من الموظفين في هذا الاطار حتى لوكان ذلك بطريقة غير مباشرة، فضلا عن هذا النمط من التخطيط أو التخطيط الاستراتيجي يُعنى برسم خطة عامة عادة ما تكون طويلة المدى تبين حدود المهام والمسؤوليات داخل المنظمة المنوط بها القيام بالعملية الإدارية، وكذا مدى المشاركة بين القيادة الإدارية وباقي الموظفين في هذه العملية، حيث وجب مشاركة الجميع في ذلك بما ينعكس بالإيجاب على كل فراع وهياكل العملية الإدارية.
* التخطيط التكتيكي: عادة ما يتم التركيز في هذا النمط من التخطيط على تنفيذ ما تم تبنيه ووضعه في التخطيط الاستراتيجي من خطط تم التوافق عليها سلفا، وهي الخطط التي تحدد مهام كل فئة داخل العملية الإدارية الجارية، ووجب التنبيه الى أن هذا النمط من التخطيط أي التخطيط التكتيكي يحمل من الأهمية البالغة الكثير في سبيل تحقيق ما يصبو اليه التخطيط الاستراتيجي، كونه الأول ما هو الا مجرد جزئية من جزئيات الأول وأحد مكوناته، فعلى الصعيد الزماني عادة ما يُعنى التخطيط التكتيكيبفترات زمنية أقل نسبيا من تلك التي يُعنى بها التخطيط الاستراتيجي، ووظيفيا نجد التخطيط التكتيكي يُعني بجملة الأنشطة الواجب إنجازها تمهيدا لتحقيق التوجه الاستراتيجي العام الذي تم الإشارة اليه في التخطيط الاستراتيجي.
* التخطيط التنفيذي: وعادة ما يستخدم هذا النمط من التخطيط من طرف القيادة الإدارية في سبيل انجاز المهام الإدارية والمسؤولية المترتبة من جرائها، ومنها ما هو متعلق بالخطط التنفيذية المتكررة والمتسمة بالاستمرارية على غرار تلك المتعلقة بالإجراءات والسياسات الروتينية بشكل دوري، أو ما هو متعلق بالخطط التنفيذية ذات الاستخدام الواحد على غرار خطط الموازنة وغيرها.

تنطوي تحت عملية ووظيفة التخطيط الإداري جملة من الخطوات أو ما تعرف بخطوات ومراحل اعداد الخطة والتي تتمحور اجمالا حول سبعة مراحل رئيسية هي على النحو التالي:

* تحديد ماهية الأهداف المرجو تحقيقها.
* وضع رؤية تحليلية وتقييمية للمعطيات المتوفرة والتي تشمل تحديد الموارد بكل أنواعها وانماطها والمرجو من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة.
* جمع جملة البدائل المتاحة من احتمالات واردة ستساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
* تقييم هذه البدائل مجتمعة تمهيدا لإختيار أكثرها قدرة على تحقيق الهدف بأقل تكلفة وبأكثر نجاعة وفعالية.
* اختيار البديل الأمثل من جملة البدائل المتوفرة والذي يستوفي المعايير الآنفة الذكر.
* تنفيذ البديل الذي يعتبر جوهر الخطة القيد التنفيذ، والتي عادة ما تحيط بكامل تفاصيل هذا البديل من تحددي للموارد الى الفواعل المنوط بها القيام بذلك الى غير ذلك من تفاصيل.
* تقييم النتائج المتحصل عليها ومدى تطابقها مع الأهداف المرجو تحقيقها، إضافة الى المراقبة المستمرة على هذه العملية وتعديل أي خلل قد تحمله المستجدات.

المحاضرة الثانية: وظيفتي "التنظيم والتوظيف"

أولا: وظيفة "التنظيم"

تحتوي وظيفة التنظيم على جملة من الأنشطة والمهام والتي يرجى والمبتغى منها تنظيم عملية دمج الموارد البشرية بالموارد المادية في إطار هيكل اداري رسمي يوضح ويبين طبيعة العلاقة بين المهام والأنشطة الإدارية والسلطات التي تشرف عليها، وعادة ما تتمحور هذه المهام التنظيمية حول أربع مهام رئيسية وهي على النحو الآتي:

* تحديد طبيعة المهام المراد إنجازها في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة.
* تحديد وحدات العمل والنشاط الإداري بما يتوافق مع أنواع وطبيعة الأنشطة المراد إنجازها.
* الاعتماد على مبدأ التفويض والي يقصد به تفويض القيم بالنشاط الإداري الى وحدات أخرى مع التنازل على بعض الصلاحيات لها لكن دون الخروج عن الوصاية الإدارية في هذا الشأن.
* وضع تصميم محدد لمستويات اتخاذ القرار الإداري.

ومما توفره وظيفة التنظيم وتساهم في تحقيقه ما يلي:

* تعتبر بمثابة الهيكل الرسمي للمنظمة، فعملية اتخاذ القرار الإداري وجب أن تمر عبر مجموعة من المستويات من القيادة الإدارية والى غاية أبسط موظف اداري.
* تنسيق وتوضيح بيئة العمل: وهذا من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل مستوى اداري داخل المنظمة في شكل هو أقرب لتحديد حدود سلطة كل عنصر داخل الهيكل الإداري (الهرمية السلطوية).

وتحتوي وظيفة التنظيم على خمس مراحل رئيسية هي كالآتي:

* احترام الأهداف والخطط الموضوعة في سبيل تحقيقها، ومحاولة التأقلم مع أي مستجدات قائمة وممكنة الحدوث.
* تحديد طبيعة المهام الأنشطة الإدارية الضرورية لإنجاز الأهداف.
* تصنيف الأنشطة والتي عادة هي من مهام القيادة الإدارية، وتنطوي هذه العملية على فحص كل مهمة تم تحديدها لمعرفة طبيعتها، وكذا وضع جملة هذه المهام وتقسيمها لمجموعات مختلفة، إضافة الى تحديد الأجزاء الأساسية داخل الهيكل التنظيمي وما ينطوي على ذلك من مسؤوليات.
* تفويض السلطات والتي تعتبر القاعدة الأساسية لتقسيم العمل الإداري داخل المنظمة.
* تصميم مستويات العلاقات الإدارية، حيث تسمح هذه العملية بتحديد هرمية اتخاذ القرار داخل هرم الهيكل الإداري.

ثانيا: وظيفة "التوظيف"

حيث تختص هذه العملية بشكل رئيسي بالموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية، فهي أكثر الفواعل والموارد أهمية بالنسبة لأي منظمة إدارية، وعليها تقف مدى فاعلية تحقيق النتائج والاهداف المرجو تحقيقها، وفي هذا الإطار تعتبر عملية "التوظيف" أحد أكثر الأليات رواجا في اكتساب الزاد البشري لأي منظمة، هذه الأخيرة التي عادة ما تحاول جلب اهتمام الموظفين المؤهلين والمكتسبين لمعايير الأهلية ثم المحافظة على هذا الزاد المكتسب بعد ذلك.

وتحتوي عملية التوظيف على عدة مهام رئيسية نذكر منها على سبيل المثل لا الحصر ما يلي:

* تخطيط الموارد البشرية وهذا بهدف تغطية حاجيات المنظمة للموارد البشرية اللازمة كما ونوعا، وهذا عبر محاولة التنبؤ بحاجيات هذه المنظمة لذلك مقارنة بالأهداف المرسومة آنفا، وما يصاحبها من خطط لتنظيم هذه العملية.
* العمل على توفير الموارد البشرية اللازمة وتحديد الآليات والاستراتيجيات اللازمة لذلك، والتي عادة ما تتمحور وتتوافق مع مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وهذا عبر العديد من وسائل الاعلام والاتصال والاشهار بداية بالجرائد والقنوات وليس نهاية باتفاقيات التعاون مع المعاهد والجامعات وغيرها من وسائل.
* بعد عملية التوفير تأتي عملية الاختيار، حيث عادة ما يقع الاختيار على المترشحين الأكثر توافقا وتطابقا مع الصفات والشروط اللازم توفرها لشغل الوظيفة المقصودة بعملية التوظيف.
* وبعد عملية الاختيار تأتي عملية التعريف بالمنظمة والغاية من وراء ذلك هو اندماج العنصر الجديد بالسياسات والبرامج المتبعة داخل المنظمة.
* بعدها تأتي عملية تطوير المواهب وتدريبها والهدف من وراء ذلك هو زيادة القدرة على التحسين من كفاءة العمل الإداري داخل المنظمة.
* لتكون بعدها عملية تقييم شامل لما تم ذكره سابقا من مراحل ومقارنتها بما تم التخطيط له سلفا، وتحديد مواطئ الفشل والنجاح.
* فبعد التقييم تتخذ جملة من القرارات عادة ما تتمحور حول تقديم المكافآت اللازمة لتشجيع العمل الإداري، أو بالقرارات العقابية لمعالجة مواطن الفشل.
* وأخيرا يأتي كل ما هو متعلق بنهاية الخدمة سواء الاجبارية منها أو الاختيارية.

المحاضرة الثالثة: وظيفتي "التوجيه والرقابة"

أولا: وظيفة "التوجيه"

فبعد عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف تأتي عملية التوجيه والتي يقصد بها توجيه المنظمة بما تمتلكه من موارد وامكانيات وتسخيرها بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا عبر العديد من الآليات والسياسات على غرار سياسة الارشاد وسياسة التحفيزـ والتي عادة ما تكون من المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الإدارية للمنظمة، فضلا عن أنها من أكثر العمليات التي تُستغل خلالها العلاقات الإنسانية والسلوكية ما يعطي الحافز اللازم للطبقات الدنيا في الهيكل الإداري تجاه قيادتهم كما أنها بمثابة المعيار اللازم عن مدى فعالية المناهج القيادية تجاه جملة الهيكل التنظيمي ومدى قدرتهم على اكتساب ثقتهم بما يرجع على المنظمة بالإيجاب ويساهم في تحقيق أهدافها المرسومة.

وعادة ما يعتد كل ما سبق ذكره على النمط المتبع من طرف القيادة الإدارية تجاه الهيكل الإداري بصفة عامة، وهذا ما يقودنا الى جملة الشروط والمتغيرات الواجب توفرها في أي قيادة إدارية تهدف الى تحقيق الغاية الكبرى من العمل الإداري، سواء ما تعلق بما يلزم توفره في شخص القائد الإداري وطبيعة سلوكياته تجاه الموظفين أو ما تعلق بقدرة القائد على معرفة خبايا التنظيم الإداري والذي على أساه سيتوفر للقيادة الإدارية الرؤية المثالية لكيفية تسيير الأمور الإدارية.

ثانيا: وظيفة "الرقابة"

حيث تُعنى هذه الوظيفة بمراقبة الوظائف الأربع السابقة الذكر، والهدف من وراء ذلك هو الوصول لتقييم عام حول أداء المنظمة تجاه أهدافها المرسومة، وعلى هذا الأساس يتم وضع قائمة لمعايير الأداء الإداري الفعال والناجع، وهذا بهدف وضع كل جزء من الهيكل الإداري في المسار الصحيح بما سينعكس إيجابا على الأداء الإداري بصفة عامة.

وعادة ما تحتوي وظيفة الرقابة على أربع مراحل رئيسية هي على النحو الآتي.

* تحديد معايير الأداء والتي تعتبر بمثابة أدوات قياسية بها يمكن قياس مستوى التقدم الحاصل في تجاه تحقيق الأهداف المرسومة، وبشكل رئيسي تتمحور هذه المعايير حول عنصري المعايير الإدارية والمعايير التقنية، فالأولى تتمحور حول تقييم الأداء، أما الثانية فتتمحور حول كيفية الأداء المرجو اتباعه لتحقيق الأهداف.
* متابعة الأداء بما يفضي الى الوقاية من أي خطوات قد تساهم في الفشل تحقيق الأهداف.
* تقييم الأداء عبر قياس مدى توافق الأداء مع المعايير المحدد سلفا لذلك، وهو ما يفرز إجراءات ضرورية في حال غاب هذا التوافق المنشود.
* تصحيح الأداء والانحرافات الناجمة عن غياب التوافق إن وجدت.