

المحور الثالث: وظائف التسيير "المبادئ العامة"

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة و أن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

المحاضرة الرابعة: مبدأ التخطيط

مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة و الذي يمتد مضمونه العام من الإعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم به الشخص، و إن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد عدة تعاريف نذكر منها:

. أن التخطيط من أكثر المصطلحات استعمالاً في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقل و الإعداد له و اتخاذ العدة لمواجهة، و التخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، و تحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة .

. أن التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله، كيف يتم و متى و من الذي يقوم به.

تعريف هنري فايول: يقول فايول أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل

أهمية التخطيط :

التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية: ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة؟ ما هي الأهداف التي تحدد؟ و ما هي النتائج التي يجب الوصول إليها فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير لمنشأته.

. يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد و التغيير: إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد و تغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

. تركيز الإنتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام بالتخطيط يؤدي على تركيز الإنتباه على هذه الأهداف.

. اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء و التناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

خطوات التخطيط:

إن القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات و خصائص المنشأة، رغبات أعضاء الإدارة العليا، الظروف المعينة خارج المنشأة و التي تؤثر على عملياتها، فعلمية التخطيط ليست سهلة فحسب، و بالتالي على المخطط أن يتبع أسساً سليمة و مدروسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

. تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

. توضيح سمات العملية.

. توفير و جمع المعلومات و الأرقام اللازمة لذلك.

. تحليل المعلومات وترتيبها.

. مراعاة التسلسل في حلقات التخطيط.

. تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية.

. مواعيد التنفيذ وبرامجه.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط عبارة عن مبدأ أساسي يرسم حالة المؤسسة في المستقبل، ويهم الأشخاص، المؤسسات، الدولة، وأن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور أنها ستحقق الأداء الجيد وبدونه لا يكون التنظيم المناسب، لأن هذا الأخير عبارة عن إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود و من أجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم ويحتاطون جدا في مخططاتهم ويحدد فايول شروطاً معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة وهي أربعة: الوحدة، الاستمرارية، المرونة والدقة.

المحاضرة الخامسة:

المبدأ الثاني: التنظيم

مفهوم التنظيم: له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:

. هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.

. تعريف لويس ألان:

يقول أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .

. تعريف هنري فايول:

التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض .

عناصر التنظيم:

أ- الفرد و الوظيفة:

إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين و الوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة و تتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و شروط معينة .

أما الموظف فهو الشخص الذي يشتغل و يقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها و واجباتها و كلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات و شروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه، فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة و الموظف في خطوات تدريجية.

ب- تكوين الوحدات الإدارية:

إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقا لمقتضيات و تقسيم العمل .

ج- الهيئات الرئيسية التنفيذية:

نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة .

د- الهيئات الفنية المساعدة:

تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة و إنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

و- الهيئات الإستشارية:

هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.

فوائد التنظيم:

إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، و من ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما

هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم و الخلط بالنسبة لما يقوم به.

ويحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به و التسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

المحاضرة السادسة: مبدئي التنسيق والقيادة

مبدأ التنسيق:

تعريف التنسيق:

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم و التنسيق و لا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو كالعملية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمروسيه و ضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة .

أسس التنسيق:

إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من اتباع عدة خطوات:

. توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.

. تحديد نوع العمل لكل موظف.

. توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.

. تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة. . إيجاد جوعام من التعاون و الإحترام

. توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياته في العمل المنوط به.

. التغلب على التناقضات و الآراء الفردية و تحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.

. مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أختل

التنظيم في إدارة من الإدارات، فكم من جهود تبعثرت و كم من أموال تبعثرت و كم من

أموال أنفقت بدون طائفة كل ذلك من جراء فقدان التنسيق بين الإدارات.

مبدأ القيادة:

تعريف القيادة:

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فحياة المنظمة كم يقول الأستاذ -هوايت- أن القيادة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص إدارية. إن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري و دور القيادة لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر و التأكد من قيام المنظمة بواجبها في حدود القانون، بل يمتد إلى القائمين بالعمل حيث يجب أن تغرس في نفوسهم حب العمل باقتناع و روح التعاون بالعمل المشترك، و بهذا تكون القيادة الإدارية ناجحة.

يفكر البعض في القيادة كمهارة يمكن إعطائها للآخرين، وكما يرى الدكتور جميل أحمد توفيق أن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق الأهداف المرغوبة.