

المادة: مدخل إدارة الأعمال

السنة: أولى جذع مشترك

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم: قسم الجذع المشترك

المحور الثالث: وظائف الإدارة

يمكن النظر إلى الإدارة كعملية، على أنها تتكون من سلسلة من الوظائف المتتالية والمترابطة والتي يمكن تقسيمها إلى وظائف متعددة تبعا للتقسيمات التي جاء بها العديد من المفكرين الإداريين لهذه العملية. استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على خمس وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، الرقابة. هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري.

أولا. التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، وهي من المهام الأساسية لأي مدير في كافة المستويات التنظيمية لأي منظمة، ويشمل التخطيط تحديد السياسات والبرامج والأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها، وتحديد الأفعال والممارسات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

1. تعريف التخطيط:

- التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التخطيط هو اقتراح خطة متماسكة ومنطقية تمتاز بالترابط الداخلي مع إمكانية تنفيذها.
- 2. فوائد التخطيط: يهدف التخطيط إلى تحقيق عدة فوائد للمنشأة نذكر منها ما يأتي:
 - يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة، ويزيل التعارض المحتمل بينها.
 - يساهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
 - يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
 - يساهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

3. مراحل العملية التخطيطية **planning process steps**:

تندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- تحديد الموقف الحالي قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف)

- تحديد افتراضات لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ.
- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف، هنا تقوم إدارة المنظمة بتقديم المقدمات التي تستمد عليها مختلف البدائل.
- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج، في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ثانياً. التنظيم:

التنظيم هو ثاني وظائف العمليات الإدارية التي حددها المفكر الفرنسي H.Fayol، وهو العملية التي تشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة أو المؤسسة أو الإدارة، وكذلك تحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة.

1. تعريف التنظيم:

- التنظيم هو "وظيفة الإدارة التي تنطوي على تطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف".
- التنظيم هو "التوزيع المناسب للأفراد والواجبات، وتحديد الاختصاصات، وتوضيح السلطات والمسؤوليات، داخل منظمة ما من أجل تحقيق هدف منشود".

2. أهداف التنظيم objectives of organisation: يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية.
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

3. أنواع التنظيم types of organisation:

أ. **التنظيم الرسمي formal organisation:** هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة.

ب. **التنظيم غير الرسمي informal organisation:** يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان وواحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

4. **الهيكل التنظيمي:** هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك في شكل خريطة تنظيمية.

- الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي: تتمثل في:

- الوضوح بحيث يحدد لكل مراكز مستواه التنظيمي وحدود سلطاته ومسؤولياته وعلاقاته بالآخرين.
- أن يوفر السرعة في انسياب الأوامر والتعليمات بين المسئوليات العليا إلى ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات.
- أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التي تؤدي إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين وتقوي الثقة في الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعني جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر.
- أن يكون قادرا على الإستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط في أي وقت.
- أن يكون قادرا على أن يحدد وبدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية من مديرين ومنفذين، وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائما بالهدف العام للمنظمة.
- أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتي غالبا ما تؤدي إلى صعوبة الاتصالات وبالتالي إلى صعوبة التنسيق بين وحدات التنظيم.
- أن يراعي إلى حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضييق ذلك النطاق وكذا لا يسمح بالتوسع فيه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق.
- أن يراعي العلاقة الإرتباطية بين هيكل المنظمة وإستراتيجياتها.

ثالثا. التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وهو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات.

1. تعريف التوجيه:

- التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها.

2. أهمية التوجيه: تظهر الحاجة إلى أهمية التوجيه فيما يلي:

- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.
- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.
- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

3. أقسام التوجيه: فالتوجيه direction هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إل الأهداف، فالتوجيه ليس تنفيذًا للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للعمل، هذا ويتكون التوجيه من:

- الاتصال.

- القيادة

- التحفيز

أ. القيادة:

1. تعريف القيادة definition of leadership:

- القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

2. وظائف وواجبات القيادة: هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة أهمها ما يلي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل مواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

- توجيه الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

ب. الاتصال:

- يعرف الاتصال بأنه: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة الأفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"

ب1. أهمية الاتصال the importance of communication:

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد، كل في مجال تخصصه.

- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء، فعلى سبيل المثال لإتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.

ج. الحوافز:

- يقصد بالتحفيز " تلك الجهود التي تبذلها لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".

ج1. أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يأتي سنستعرض هذه الأنواع:

- **الحوافز المادية:** وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها، وهي في أغلبها ناتجة عن مخرجات العمل.

- **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

- **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو الموظف الشهري، أو رجل العام.

وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

- **الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها.

رابعاً. إتخاذ القرارات **decision making**:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟

1. مفهوم عملية إتخاذ القرارات: تم تعريفها على أنها:

- **اتخاذ القرار:** عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.

2. العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار

- العوامل الخاصة بتكلفة القرار والعائد المتوقع من ورائه.

- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة: مثل:

- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة.
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- أهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء والموردين... الخ.
- **العوامل المتعلقة بالمنظمة: مثل:**
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة.
- حجم المنظمة.
- درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- مدى وجود نظام جيد للمعلومات.
- **العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة: مثل:**
- احتمالات المقاومة للتغيير.
- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- مدى تماشي القرار مع العادات والتقاليد السائدة بين العاملين في المنظمة.

3. خطوات عملية اتخاذ القرار:

- أ- تحديد وتعريف المشكلة determination of problem
- ب- تحديد البدائل determination of alternatives
- ج- تقييم البدائل evaluation of alternatives
- د- اختيار البديل الأمثل selecting a alternative
- هـ- تنفيذ القرار implementation of decision

خامسا. الرقابة الإدارية:

هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من الأداء على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

1. تعريف الرقابة الإدارية:

- الرقابة "هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها، وهي عملية قياس الانجاز المتحقق للأهداف المرسومة"

2. أهداف النظام الرقابي: تتمثل فيما يلي:

- أ. **الهدف الرئيسي:** يستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:
- **مكون الضبط:** ويعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات وذلك من خلال العناصر التالية: قياس، مقارنة، تصحيح.

- مكونات التكيف: ويعني احداث نوعا من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات الواردة إلى المنظمة من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر التالية:

- تمييز المتغيرات التكنولوجي والاقتصادية والسياسية ودولية في البيئة وتحليل تأثيرها على المنظمة.

- تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة حتى تتلائم مع هذه التغيرات البيئية.

ب. الأهداف الفرعية:

- تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم.

- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهها نحو الهدف المشترك للمنظمة.

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها.

- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.

- التأكد من أن القوانين واللوائح والإجراءات مطبقة تماما بغير اخلال.

- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا لما هو مخطط لها.

- التعرف على كافة المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي.

3. خطوات الرقابة الإدارية **steps of control**:

هناك خمس خطوات أساسية يجب أن يتخذها المدير بمهمة النشاط الرقابي المتمم لعمله الإداري كما يلي:

- الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية.

- الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي.

- الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات.

- الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة.

- الخطوة الخامسة: المتابعة.