



الوظائف الإدارية – وظائف الإدارة

وظائف الإدارة الخمس

تعرف الإدارة من المنظور التنظيمي على كونها إنجاز أهداف تنظيمية عبر الأفراد وموارد أخرى بالاستعانة بالوظائف الإدارية الأساسية الخمس والتي تشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة. ويتمثل الهدف الشخصي من تعلم الإدارة في تطبيق وظائفها الخمس في الحياة المهنية إلى زيادة المهارات الشخصية وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لدى الفرد.

في بداية القرن الماضي (1916) ابتكر المهندس الفرنسي Henry Fayol المبادئ الأولى لنظرية الإدارة. تم تصنيف Henri Fayol على أنه من الآباء المؤسسين للإدارة.

بناءً على خبرته كمدير ناجح لشركة تعدين، طور Fayol العديد من النظريات التي لا تزال صالحة حتى اليوم. في ذلك الوقت، لم يكن لدى المديرين تدريب رسمي. ومع ذلك، أدى التعقيد المتزايد للمنظمات إلى الحاجة إلى الإدارة المهنية.

وعرّف العالم "Henry Fayol" وظائف الإدارة الخمس عبر كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة" والذي نشر في 1916 بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.

اكتسب Henri Fayol شهرة عالمية بسبب مبادئه العامة الأربعة عشر للإدارة. وميز ستة أنشطة عامة للمؤسسات الصناعية: فنية وتجارية ومالية وأمنية ومحاسبية وإدارية. حدد خمس وظائف للإدارة لمكون الإدارة ولا تزال تعتبر ذات صلة بالمنظمات اليوم.

تركز هذه الوظائف الخمس على العلاقة بين الموظفين وإدارتها وتوفر نقاط مرجعية بحيث يمكن حل المشكلات بطريقة إبداعية .

وظائف الإدارة. ("Management Functions")





المحاضرة الثانية

أولاً: التخطيط

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و وتخطيط ورقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة.

التخطيط هو التطلع إلى الأمام. ووفقاً ل Henry Fayol ، هو " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة." فإن وضع خطة عمل جيدة هو أصعب وظائف الإدارة الخمس. فهذا يتطلب مشاركة نشطة من المنظمة بأكملها. فيما يتعلق بالوقت والتنفيذ، يجب ربط التخطيط والتنسيق على مستويات مختلفة. يجب أن يأخذ التخطيط موارد المنظمة المتاحة ومرونة الموظفين في الاعتبار لأن هذا سيضمن الاستمرارية للمنظمة. ففي ذهن المدير دائماً يكون موقع المنظمة حالياً والوجهة التي يريد الوصول إليها وكيفية يتم ذلك هو عبر اتباع خطط تكتيكية واستراتيجية.

التخطيط " هو عملية توقع الأحداث والظروف المستقبلية وتحديد مسارات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية". إنها خطوة واحدة في إدارة منظمة يتم تخطيطها بشكل جيد ، وهي الشيء الوحيد الذي يمكن أن يحافظ على نشاط تجاري على المسار الصحيح ويحتفظ به هناك.

يساعد التخطيط المنظمة على تحقيق رؤيتها ، وإنجاز الأشياء ، وإظهار متى لا يمكن إنجاز الأشياء ولماذا قد لا يتم تنفيذها بشكل صحيح ، وتجنب الأخطاء المكلفة ، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأمور.

انواع التخطيط

أ- حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشا في المؤسسة.
- التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، وهو عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الأجل.
- التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و لها لغرض حل المشاكل حين حدوثها

ب-التخطيط حسب نطاق التأثير:

- التخطيط الاستراتيجي :يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.



المحاضرة الثانية

- التخطيط التكتيكي : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- التخطيط التشغيلي : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

ت- التخطيط حسب الوظيفة:

- بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التمويل.
- تخطيط الناتج : يعرف بأنه : " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط . "
- التخطيط المالي : و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة.
- تخطيط البيع : تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها .
- تخطيط التمويل : هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها من حيث الأهداف.

ثانياً : التنظيم

- التنظيم هو وظيفة مهمة للوظائف الخمس للإدارة. إذ يقوم المدير على الدوام بتنسيق عمليات المنظمة وأقسامها لتتعاون مع بعضها ، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد إلا إذا كانت جيدة التنظيم. هذا يعني أنه يجب أن يكون هناك ما يكفي من رأس المال والموظفين والمواد الخام حتى تتمكن المنظمة من العمل بسلاسة ويمكنها بناء هيكل عمل جيد.
- تنظيم" وتتألف من تجمع الأفراد وإسناد الأنشطة بحيث المهام الوظيفية ومهمة يمكن القيام بها على الوجه الصحيح." إنشاء التسلسل الهرمي للإدارة هو الأساس لتنفيذ الوظيفة التنظيمية . فمن الواضح أنه مهم "لكل من المنظمة والعاملين فيها لأن كل من فعالية المنظمات ورضا العاملين يتطلبان وجود توجيه واضح وحاسم من القيادة ؛ وضوح المسؤوليات والسلطات ؛ السلطة التي تتناسب مع المسؤولية والمساءلة ؛ أمر موحد (لكل موظف رئيس واحد) ؛ عملية موافقة واضحة ؛ والقواعد التي تحكم سلوك



المحاضرة الثانية

الموظف المقبول . باستثناء الأعمال التجارية الصغيرة التي يديرها مالکها فقط ، تحتاج كل منظمة إلى تسلسل هرمي إداري - مهما كانت صغيرة . يجب أن يعرف كل شخص في العمل من هو المسؤول عن ماذا ، ولديه السلطة للاضطلاع بمسؤولياته ، وألا يحصل على تعليمات متضاربة من الرؤساء المختلفين . يمكن أن يكون لغياب هذه الأشياء عواقب وخيمة على الموظفين بشكل خاص والعمل بشكل عام .

التصميم التنظيمي والهيكل التنظيمي للأعمال هي أجزاء مهمة من التنظيم . الهيكل التنظيمي مع التقسيم الجيد للوظائف والمهام له أهمية حاسمة . عندما يزداد عدد الوظائف، ستتوسع المنظمة أفقيًا وعموديًا . وهو ما يتطلب نوعًا مختلفًا من القيادة .

ثالثاً: التوظيف

التوظيف يتمثل في تعيين موظفين جدد والاحتفاظ بقوة عمل مناسبة للمؤسسة على المستويين الإداري وغير الإداري . إنها تنطوي على عملية توظيف وتدريب وتطوير وتعويض وتقييم الموظفين والحفاظ على هذه القوة العاملة مع الحوافز والدوافع المناسبة . نظرًا لأن العنصر البشري هو أهم عامل في عملية الإدارة، فمن المهم تعيين الموظفين المناسبين . ذلك أن المنظمات تحتاج إلى أن يكون لديها أفراد أكفاء يمكنهم القيام بالعمل الضروري لإنجاح العمل . سيكون من المفيد للغاية أيضًا الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد .

“تتضمن الوظيفة الإدارية للموظفين إدارة الهيكل التنظيمي من خلال الاختيار السليم والفعال وتقييم وتطوير الموظفين لملء الأدوار المصممة في الهيكل .”

هذه الوظيفة أكثر أهمية لأن الناس يختلفون في ذكائهم ومعرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم وحالتهم البدنية وعمرهم ومواقفهم، وهذا يعقد الوظيفة .

ومن ثم، يجب أن تفهم الإدارة، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية والتشغيلية، الهيكل الاجتماعي والنفسي للقوى العاملة . فمن خلال تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات وطرق استقطاب وتعيين الموظفين الجدد وتدريبهم وتأهيلهم يمكن ان تصل المنظمة الى تحقيق اهدافها .

رابعاً: التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي يبدأ بها العمل وتكون من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات ؛ بناء مجموعة فاعلة من المرؤوسين الذين لديهم الدافع للقيام بما يجب القيام به ؛ شرح الإجراءات ؛ إصدار أوامر والتأكد من تصحيح الأخطاء ، التوجيه هو جزء من مهمة كل صاحب عمل أو مدير . الريادة و تحفيز العمل معا هما في وظيفة التوجيه .

وتشمل الإدارة وظيفة التوجيه مع القيادة، ضمان التواصل الداخلي، والإشراف بحيث يؤدي الموظفين أنشطتهم بالطريقة الأكثر كفاءة ممكنة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . إذ يقوم المدير بإرشاد الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال القيادة والتواصل والتحفيز .



المحاضرة الثانية

- تنطوي القيادة على عنصر إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب.
- القيادة "هي عملية التأثير على الأشخاص للعمل نحو هدف مشترك [و] التحفيز هو عملية توفير الأسباب للناس للعمل بما يخدم المصالح الفضلى لمنظمة.
- تتطلب المواقف المختلفة أساليب قيادة مختلفة. في دراسة بحثية مؤثرة للغاية ، أسس Kurt Lowen ثلاثة أنماط قيادة رئيسية: استبدادية ، وديمقراطية ، ومتسيبة .على الرغم من أن القادة الجيدين سيستخدمون الأساليب الثلاثة اعتمادًا على الموقف ، إلا أن أسلوبًا واحدًا هو السائد عادةً ، يميل القادة السيئون إلى التمسك بأسلوب واحد فقط .
- تحدث القيادة الأوتوقراطية عندما يتخذ القائد قرارات دون إشراك الآخرين ؛ يخبر القائد الموظفين بما يجب القيام به وكيف ينبغي تحقيقه.
- تتضمن القيادة الديمقراطية أشخاصًا آخرين في عملية صنع القرار - على سبيل المثال ، المرؤوسون والأقران والرؤساء وأصحاب المصلحة الآخرون - لكن القائد يتخذ القرار النهائي .
- تقلل قيادة عدم التدخل (أو القيادة التفويضية أو القيادة الحرة) من مشاركة القائد في صنع القرار. يُسمح للعاملين باتخاذ القرارات ، لكن القائد لا يزال مسؤولاً عن القرارات التي يتم اتخاذها .
- القيادة الجيدة ضرورية لجميع المنظمات. يحتاج الموظفون إلى قائد يتطلعون إليه ويلهمهم ويحفزهم على بذل قصارى جهدهم ، وربما محاكاة. في التحليل النهائي ، القيادة ضرورية للنجاح. بدون قيادة ، "السفينة التي تمثل مشروعك ستدور بلا هدف وستنفد قوتها في النهاية أو تنحرف ."
- التواصل يجب أن يكون مفتوحاً في كلا الاتجاهين بحيث يمكن تمرير المعلومات إلى المرؤوسين والتعليقات الواردة منهم. سيؤدي الإشراف على المرؤوسين إلى تقارير مرحلية مستمرة بالإضافة إلى طمأننة الرؤساء بأن التوجيهات يتم تنفيذها بشكل صحيح.
- التحفيز مهم جدًا لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يظهرون أداءً ممتازًا مع توجيه أقل من الرؤساء.

خامساً: الرقابة

- متابعة كل الوظائف الإدارية السابقة لتقييم أداء الشركة من خلال التقيد بها بفعالية.
- تتكون وظيفة الرقابة من تلك الأنشطة التي يتم القيام بها للتأكد من أن الأحداث لا تنحرف عن الخطط المرتبة مسبقًا. تتكون الأنشطة من وضع معايير لأداء العمل وقياس الأداء ومقارنته بهذه المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات.



المحاضرة الثانية

الرقابة هي متابعة الأشياء .إنها "عملية تقييم وتنظيم الأنشطة الجارية لضمان تحقيق الأهداف". التحكم يوفر التغذية الراجعة لأنشطة التخطيط المستقبلية وتهدف إلى تعديل السلوك والأداء عند اكتشاف الانحرافات عن الخطط .

هناك أربع خطوات التي تم تحديدها عادة في الرقابة على ، الأعمال الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء: تتيح المعايير للعاملين معرفة ما يمكن توقعه من حيث الوقت والجودة والكمية وما إلى ذلك .

الخطوة الثانية : هي قياس الأداء ، حيث يتم تحديد الأداء الفعلي أو النتائج .
الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء هي هذا عندما يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار .
الخطوة الرابعة والأخيرة ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، اتخاذ أي إجراءات ضرورية لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح .

يجب أن تكون وظائف التحكم دائرية في الحركة ، بحيث يتم تكرار جميع الخطوات بشكل دوري حتى يتم تحقيق الهدف.

وظيفة التحكم





رواد الادارة

كارل إميل فيبر (Carl Emil Weber 1864– 1920)

عالم اقتصاد وسياسة ألماني ، ومن مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسات الإدارة العامة وهو من عرف "البيروقراطية" ويعتبر كتابه الأكثر شهرة كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" وأيضا كتابه "السياسة كمهنة" من أهم طروحاته الإدارية وهو من قدم تعريف للدولة بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة فيما بعد.

ركز **Weber** في دراسته على الأديان حيث استقى النموذج المثالي للبيروقراطية والذي يتميز بالعقلانية . ولقد ميز **Weber** بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصوراته للشرعية هي السلطة الملهمة – السلطة التقليدية – السلطة القانونية.

فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915)

مهندس ميكانيك أمريكي كان من أوائل المستشارين الإداريين . كما يعدّ من قادة الفكر في حركة الكفاءة الصناعية، وأفكاره تعدّ عالمياً مؤثرة خلال الحقبة التقدمية. وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management

إستقال من منصبه في شركة ميدفال، وأصبح المدير العام للتصنيع وذلك ما أدى إلى ظهور مهنة جديدة وهي "المهندس الاستشاري في الإدارة" ، و بالرغم من تقاعده استمر في تخصيص الوقت والمال لتعزيز مبادئ الإدارة العلمية من خلال المحاضرات في الجامعات والجمعيات المهنية، كما تم نشر كتاب القيم " مبادئ الإدارة العلمية " تجارياً في عام 1911.

في عام 1912 ومن خلال جلسات الاستماع أمام لجنة خاصة من الكونغرس للتحقق من نظمه الخاصة وغيرها من أنظمة إدارة المتاجر زادت شهرة **Taylor** ، وقد كان مخلصاً لنظريته وواصل شرح المثل العليا ومبادئ نظامه الإداري حتى وفاته.

بيتر دروكر (Peter Drucker.. (1909-2005)

كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي ، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م كان والده محامياً ووالدته طبيبة عاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية تخرج من كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا وقام بتأليف أكثر من 40 كتاباً تعتبر من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة وقد تُرجمت كتبه لأكثر من 20 لغة. و كان يكتب مقالات وتعليقات في " The Wall Street Journal" و"Harvard Business Review" وأنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن علم الإدارة .



المحاضرة الثانية

أجمع الكل على أنه "الأب الروحي للإدارة" ، فهو من حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة General Motors وصاغ مفهوم " الإدارة بالأهداف " وهو من قال " أن أهم شيء في التواصل هو سماع ما لم يقال " قدم و طرح فكرة "اللامركزية " في الأربعينيات و التي أخذت بها الشركات العالمية وأيضا هو أول من قال أن الموظفين يجب أن يعاملوا ك " أصول " وليس " كخصوم ".

وليام ادوارد ديمينك (1900-1993). William Edwards Deming.

مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. طرح نظريته المسماة "بدائرة Deming" التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). وناذى بها كوسيلة لتحسين "الجودة" غير أنه لم تحظى باهتمام كبير في الولايات المتحدة في أوائل الأربعينيات و كان حينها أستاذ بجامعة نيويورك فسافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بطلب من الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة ونجح في هذه المهمة ولدرجة أن الحكومة اليابانية كرمته و أطلقت عام 1951 م جائزة أسمتها (جائزة Deming) وهي تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة.

الملخص النهائي

علم الإدارة اختصارا هو تشكيل آلية لتحقيق الأهداف والتطلعات للأعمال وكما استعرضنا لأهم شخصيات الادارة الحديثة لهذا العلم نرى تدرج طبيعي و سلس لما تحتاجه البشرية لإدارة مواردها فبعضه خطط له و البعض أو الكثير فرضته آلية التوسع و أنشأته بعض العوامل المستجدة و لا تزال الصورة تتشكل و لكن ما علينا هو الفهم و المعرفة وإحاطة قدر الإمكان لبناء خططنا أو بالأصح حياتنا لما يفدنا و يطورنا و يجب أن نأخذ بالاعتبار التوجه العالمي اليوم نحو مفهوم "الذكاء الاصطناعي" وهو اختصارا قدرة الآلة أو الحاسوب على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله، من حيث التفكير و التحليل والاكتشاف والاستفادة قد بدأت بوادر ذلك مع تطور الحاسوب و الأنظمة الذكية في منتصف القرن العشرين ومبشرة بحقبة إدارية بمفاهيم جديدة تسير هذا التغيير أو النقلة التي يصعب التنبؤ بشكلها و أبعاد تأثيراتها.

شكرا لكم