**الوظائف الإدارية في المنظمة**

 تختلف الوظائف التي تمارسها الإدارة حسب حجم المنظمة ، و نشاطها و هيكلها التنظيمي ووعي الإدارة و البيئة المحيطة ، و الظروف و غيرها من العوامل التي تبنى على أساسها وظائف الإدارة ، و تعكس هذه الوظائف النشاطات أو المهام التي يجب أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري .

 و تشمل الوظائف الإدارية و التي بدونها لا يمكن أن تكون الإدارة في أية منظمة ناجحة ، حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة ، و هو ما سنتطرق إليه في هذه المحاضرة .

**أولا : التخطيط الإداري**

1. **تعريف التخطيط الإداري :**

 التخطيط هو عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله ، للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية لذلك ، و كذلك تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك ، و تقدير المدة الزمنية ، والإمكانيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة".

 كما يمكن تعريفه على انه : " مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، و التأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية و البشرية ، سوف تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها."

 و يعرف التخطيط أيضا على انه " مجموعة الأنشطة الإدارية ، التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل ، و إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات ، تساعد على إيجاد المخرجات المطلوبة ".

1. **أهمية التخطيط الإداري** : يمكن إن تبرز أهمية التخطيط على النحو التالي :

**أ/** **على مستوى الدولة ( الادارة العامة) :**

\* تحقيق العدالة الاجتماعية ، من خلال إعادة توزيع الدخل بين السكان و المناطق ، و الأقاليم بشكل مقبول ؛

\* الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و التوظيف السليم للموارد البشرية ؛

\* تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ، و تحسين مستوى معيشة السكان و نوعية حياتهم ؛

\* المساهمة في وضع الحلول المناسبة و الموضوعية للمشاكل الاقتصادية و الاجتماعية .....إلخ..

**ب/ على مستوى المنظمة** :

\* القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات ، حيث يعتبر التخطيط أساس عملية اتخاذ القرارات

 لأنه و بدونه تصبح القرارات الإدارية عشوائية ؛

\* مواجهة حالة عدم التأكد ، و التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته ، عن طريق التبوء العلمي ؛

\* الاستفادة من اقتصاديات التشغيل و اختيار الأنسب ، من حيث النوعية و التكلفة و الجهد مما يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات ، و الجهد و الزمن ؛

\* التركيز على الأهداف ، من خلال تحديد الأنشطة و الإمكانيات الضرورية لذلك ؛

\* تحديد و تسهيل وظيفة الرقابة ، لان التخطيط يحدد ما يجب إن ينجز ، و ما تم انجازه فعلا؛

\*يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع ؛

\* يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج ، عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، و الإمكانيات المتاحة ؛

\* يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع إشكالها ، و على كافة المستويات ، و بتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تدعمها الأهداف ؛ .

\* يمكن التخطيط من تحديد المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبلية ، ووضع الحلول المناسبة له.

1. **مراحل التخطيط :**تتمثل مراحل التخطيط في ما يلي :

أ/ **مرحلة إعداد الخطة** :

 و تبدأ بدراسة و تحليل الوضع القائم ، و التنبؤ بماذا سيحدث في المستقبل ، و من ثم تأتي الخطوة الثانية ، و التي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور ؛

**ب/ مرحلة تنفيذ الخطة** :

 بعد إقرار الخطة ، تقوم الجهات الرسمية بتنفيذها ، بعد اخذ الموافقة الخطية للإدارة حسب مسؤولية كل مسئول ، و الواجبات الملقاة على عاتقه .

**ج/ مرحلة متابعة و تقييم الخطة** :

 يتم متابعة حسن سير الإجراءات لكل مرحلة بدقة حسب الفترة الزمنية لها ، بعد ضمان توفير متطلبات تنفيذها ، و من خلال التغذية العكسية يتم إعادة النظر أو تصحيح الانحرافات في تنفيذ مراحل الخطة .

**ثانيا : وظيفة التنظيم الإداري**

1. **تعريف التنظيم :**

 يعرف بعض العلماء التنظيم على أنه :

 " الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها ، لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها ، و تزويدهم بالاختصاصات و الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم في أداء وظائفهم "

 " عملية تفويض و تنسيق المهام ، و الموارد و الأفراد و المواد و الأموال ، و المعلومات لتحقيق الأهداف "

 " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ، و إسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير، يتمتع بالسلطة الكافية لأدائها ".

 " ترتيب الموارد الخاصة بالمنظمة ، بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة في تحقيق أهدافها " أو " تجميع الأنشطة و تحديد علاقات السلطة بطريقة رسمية ".

1. **أهمية التنظيم :**

 تبرز أهمية التنظيم في المنظمة من خلال ما يلي :

\* يساعد التنظيم على تنفيذ الخطط ، بواسطة التنسيق وزيادة التماسك بين جهود الأفراد العاملين بها ؛

\* يعمل التنظيم على تقسيم العمل في شكل تقسيمات تنظيمية ، مع التركيز على مبدأ التخصص ؛

\* يساعد التنظيم على تحديد العلاقة بين الوظائف داخل المنظمة ، و تحديد قنوات الاتصال فيما بينها ؛

\* يمكن التنظيم من تحديد صلاحيات و سلطات جميع أعضاء المنظمة ، باختلاف مستوياتهم الادارية ، وبالتالي تحديد مسؤولياتهم

\* توزيع الأعمال و الأنشطة بشكل عملي ؛

\* يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات ؛

\* يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح ؛

\* توضيح بيئة العمل ؛

\* تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

1. **الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه** :

**أ / المفهوم** :

 " الهيكل التنظيمي هو عبارة عن التقسيمات التنظيمية المختلفة ، تمثل فيما بينها نوعا من الترابط في خطوط السلطة ، من الأعلى إلى الأسفل ، تظهر في شكل قرارات و تعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة " . و يعرف أيضا بأنه " توضيح بياني للهرم الإداري ، يبين ترتيب الوظائف و الأقسام و العلاقة بينها ".

 و يعرفه الكاتب " **بلاو**" على أنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف ، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ، و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل ، و التخصص وجود تسلسل و رتب ".

**ب/ الخصائص :**  انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي ، يمكن أن نوضح الخصائص التي يتميز بها على النحو التالي :

\* الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم ، على رأسه الرئيس (مدير المنظمة) ، و هو أعلى سلطة بالمنظمة ؛

\* تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي ( مدير الإدارة ، رئيس قسم، مشرف وحدة، ... إلخ ) ؛

\* هناك تسلسلا في الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ؛

\* كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد ؛

\* تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

**ج/ أنماط الهيكل التنظيمي** : وعموما يمكن أن نوضح أنماط الهياكل التنظيمية على النحو التالي :

**-النمط النشاطي :**

 يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية ...الخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .

**-التصنيف حسب نمط الإنتاج** :

 يستخدم هذا النمط في المستويات الدنيا من الإدارة التنفيذية ، وحسبه يتم تقسيم المنظمة إلى مجموعات إنتاجية ، مثل قسم إنتاج شاشات الكمبيوتر ، قسم إنتاج الطابعات ، قسم إنتاج وحدات التخزين ...الخ .

 أي أن قسم العمليات في المنظمة يقسم إلى مجموعات فرعية من الفروع الإنتاجية ، خاصة المنظمات التي تنتهج إستراتيجية توزيع المنتجات .

**-النمط ألموقعي أو الجغرافي ( التقسيم على أساس الأسواق ) :**

  عندما تتسع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعها ، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية ، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها ، على أساس الموقع الجغرافي ، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها و أنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات ، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة .

**- النمط السوقي أو ألزبائني ( حسب العميل ) :**

 لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة ، على أساس بعض الخصائص كالهدف من الشراء ( تجار جملة ، تجار تجزئة ، مستهلكين ...الخ) ، أو على أساس الجنس ( رجال ، نساء ) ، ولذلك قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة ، كل منها في فئة محددة من العملاء.

**- تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :**

 عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتي تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

**-النمط المصفوفي في التنظيم :**

 يتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلا ، والوحدات الإنتاجية ، وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ، ولهذا سمي بالتنظيم المصفوفي ، حيث أنه لكل مشروع مدير له سلطات ، وعليه مسؤوليات تتعلق بانجاز وإتمام هذا المشروع .

**ثالثا : التوجيه الإداري**

1. **مفهوم التوجيه :**

 يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة للمدير بعد التخطيط والتنظيم ، ويعرف على أنه " النشاط الإداري للمدير ، الذي بواسطته يتم قيادة المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفأ وفعال "

 ويعرفه آخرون على أنه " العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين ، وحثهم على السلوك بالمنظمة وفقا للخطة الموضوعة .

 إذن من هذين التعريفين نستنتج أن وظيفة التوجيه كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها المدير ، وأن أطراف عملية التوجيه هما الرئيس والمرؤوسين ، بحكم مراكزهما الوظيفية بالمنظمة .

1. **متطلبات التوجيه :**

 إن أساس التوجيه يتوقف حول نمط القيادة وطريقة إتخاذ القرارات ، وهناك العديد من المتغيرات التي تدخل في كيفية التوجيه ، فحتى يكون بناءا لابد من مايلي :

\* معرفة جميع الحقائق عن الحالة ،

\*التفكير في الأثر الناجم عن القرار ؛

\* الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار ؛

\* التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم ؛

\* جعل الأوامر واضحة ومختصرة ؛

\* تجنب الأساليب الخشنة في عملية التوجيه .

 إذن وظيفة التوجيه مكملة للوظائف الأخرى للمدير ، فتخطيط وتنظيم الأنشطة بالمنظمة ، لن يكتب له النجاح ، إلا إذا تم توجيه العاملين توجيها صحيحا ، لإنجاز الأعمال التي تم التخطيط لها

**رابعا : الرقابة الإدارية**

1. **تعريف الرقابة :**

 " إن الرقابة هي عملية توجيه المؤسسة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له ، والهدف منها تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقا للخطط المرسومة ، حسب المكان والزمان و الجودة ، أي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له ".

 "أو هي الوظيفة التي تهتم بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل ، وفقا للخطة الموضوعة ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة "

 كما عرفها **هنري فايول** على أنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث ويسير وفقا للخطة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ، قصد معالجتها ، ومنع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق على كل شيء "

 ومن المنظور الإنساني ، فقد عرفت الرقابة بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين ، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة "

 " معنى ذلك أن الرقابة الإدارية تشمل الإشراف والمتابعة ، وقياس الأداء و تحديد المعايير المناسبة للقياس "

1. **أهمية الرقابة الإدارية :**

 تزداد الحاجة لعملية الرقابة بتوسع نشاط المؤسسة في الإنتاج ، وزيادة حدة المنافسة وتعقد هيكلها التنظيمي ، حيث تلعب الرقابة دورا مهما في الوقوف على حسن سير إجراءات العمل داخل المؤسسة ، فهي تعد صمام الأمان لجميع العمليات والإجراءات المخطط علها ، ويتجلى ذلك من خلال مايلي :

\* تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد ، وتحفيزهم وتنشيطهم ؛

\* توعية وتنشيط الكسالى ، أو من يريد الانحراف ؛

\* تأمين سلامة وصحة العمليات والإجراءات ، من خلال وضع معايير لقياس الأداء ؛

\* كشف الانحراف عن المخطط له وتحليله ، والبحث عن أسبابه ، ووضع العلاج الناجح له ؛

\* الحد من تراكم الأخطاء .