

محاضرة حول وظائف التسيير

التخطيط

أولاً: ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى ، فهي القاعدة التي تقوم عليها باقي الوظائف الأخرى (التنظيم ، التوجيه و الرقابة) . حيث يمكن التخطيط من التسيير التقديرى بواسطة وضع الخطط و الاستراتيجيات و السياسات و البرامج ، من أجل القيام بالرقابة على التنفيذ .

كما يمكن التخطيط من تحديد أهداف المؤسسة سواء على صعيد المستويات الهيكلية أو على مستوى الأقسام في نفس المستوى ، و هو بذلك يحقق الارتباط بين مختلف القرارات ، و يمكن من القيام برقابة فعالة.

إن مفهوم التخطيط يجب على أربعة أسئلة أساسية هي :

- ✓ ماذا نريد أن نفعل؟
- ✓ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ✓ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق ذلك الهدف؟
- ✓ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق ذلك الهدف ؟ و ما هو البديل الأفضل؟
- تعريف التخطيط : يعرف "هنري فايول " بانه " التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة"

- يعرف التخطيط كذلك بانه وضع اهداف المؤسسة و تقرير كيف يتم تحقيق هذه الأهداف.

- و كذلك يعرف بأنه عملية فكرية تعتمد على المنطق و التريث حيث يبذل فيه الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة، و البحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

يقوم التخطيط على مقومين أساسيين هما: تحديد الأهداف و التنبؤ

- التنبؤ: هو ما ينطوي عليه المستقبل من متغيرات داخلية او خارجية،و عليه فالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل يعد مرتكز الفكر التخطيطي السليم من خلال دراسة و تحليل الظاهر و المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

-تحديد الأهداف ورسم السياسات المتعلقة بالتنفيذ في ضوء التحليل السليم لمختلف المتغيرات المحيطة بالمنظمة

ثانياً: أهمية التخطيط

- ✓ يستمد التخطيط أهميته من تركيزه للجهود و توجيه الاهتمام نحو الهدف الموضوع ؛ فبدون تخطيط فإن الجهود قد تتعارض وتتضارب ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود؛
- ✓ الطبيعة المستقبلية المتقلبة للأحداث ، و من عدم اليقين الذي يميز المستقبل ؛
- ✓ التركيز على الأهداف؛

- ✓ العقلانية و الرشادة (الوصول إلى الأهداف المرجوة باستخدام الموارد بعقلانية دون إفراط و لا تفريط؛
- ✓ يسهل التخطيط الجيد من القيام بعملية الرقابة.

ثالثا: مبادئ التخطيط

- 1-مبدأ الأولوية:** كيف يمكن تصور أداء وظيفة إدارية دون أن تعرف هدفها أو أهدافها. فلا بد إذن و أولا من التخطيط
- 2- مبدأ الشمولية:** التخطيط يشمل جميع نواحي النشاط في المنظمة، و لا يقتصر على بعضها دون الآخر. فالتخطيط لكل جزء من المنظمة ، و انطلاقا من الأهداف الرئيسية لها يؤدي بالضرورة الى توحيد الجهود و طريقة تحقيق تلك الأهداف.
- 3-مبدأ الاستمرارية:** التخطيط عملية مستمرة و دائمة. فعملية التخطيط تبدأ و لا نهاية لها أو توقف عنها طالما و ان المنظمة لا تزال قائمة.
- 4- مبدأ المرونة:** لو كان التخطيط مبني على قوالب جامدة غير قابلة للتعديل على ضوء ما يستجد من ظروف و متغيرات لم تكن متوقعة لأصبح أمر تحقيق الأهداف عملية معقدة او مستحيلة.
- 5-مبدأ الكفاية و الفاعلية:** يقوم هذا المبدأ على ضرورة أن يكون العائد من الخطة يبرر ما تتطلبه الخطة نفسها من تكاليف و نفقات. أما الفاعلية بالنسبة للتخطيط تقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف. فلا انفصال في الكفاية و الفاعلية في توجه التخطيط نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- 6-مبدأ الاتجاه نحو الهدف:** يقوم هذا المبدأ بأن يكون التخطيط باتجاه هدف أو اهداف المؤسسة. اذ من غير المقبول ان يكون التخطيط مسببا في عرقلة جهود المؤسسة في الوصول الى الأهداف المرسومة.

رابعا: خطوات التخطيط:

- 1- دراسة البيئة الداخلية و الخارجية:** تتم دراسة الفرص و التهديدات
- 2- تحديد الأهداف:** بعد القيام بتحليل البيئة، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف و تقسيمها الى أهداف جزئية
- 3- تحديد البدائل المتاحة:** بعد تحديد الأهداف نستطيع أن نحدد العديد من البدائل. و يعتمد اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف يعتمد على طبيعة المتغيرات أو العوامل المتاحة في السوق.
- 4- تقييم و اختيار البدائل المتاحة:** تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتقييم البدائل و اختيار البديل الذي يكون أقربها لتحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- 5- تنفيذ الخطة و متابعتها:** بعد وضع الخطة موضع التطبيق يقوم المخطط عندئذ بتحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها.

التنظيم

أولاً-تعريف التنظيم:

هو عملية إدارية تهتم بترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات والتنسيق بينها، وتحديد السلطات والصلاحيات من أجل تحقيق الأهداف. و هي العملية التي من خلالها يتم تقسيم الأدوار و المهام، و تحديد السلطات و المسؤوليات.

ثانيا- عناصر التنظيم: النشاطات/ الأفراد/ الموارد المتاحة/ النظم و الاجراءات/ الهيكل التنظيمي/ تحديد السلطات و المسؤوليات

فوائده: توزيع الاعمال و الانشطة بشكل عملي/ الفضاء على ازدواجية الدور/ تحديد العلاقات و الأدوار بوضوح/ الاستفادة من التخصص

ثالثاً-مبادئ التنظيم:

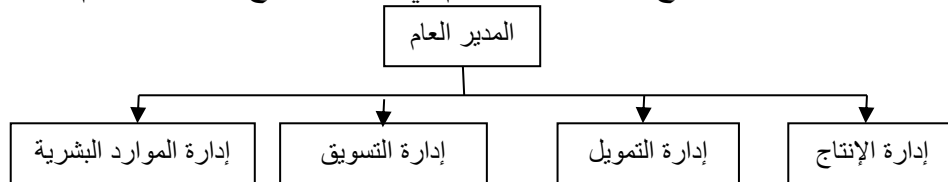
- 1- وحدة الهدف: لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه
 - 2- تقسيم العمل والتخصص: توزيع المهام بحسب التخصص في ظل العملية التنظيمية مع مراعاة التكامل
 - 3- مبدأ السلطة: الحق المخول لاتخاذ القرار و اعطاء الأوامر و التصرف.
 - 4- مبدأ المسؤولية: يجب ان يكون الفرد مسؤولاً عن مهامه و تصرفاته.
 - 5- مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية: يجب التساوي بين السلطة كحق و المسؤولية كواجب. أي عندما يعطى لشخص ما أداء عمل يجب ان يتحمل نتائجها ان يكون مسؤولاً اتجاه ما قام به.
- أنواعه:**

- 1- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يكون حسب قواعد و قوانين و لوائح تضعها المؤسسة
- 2- التنظيم غير الرسمي: هو التنظيم الذي ينشأ بصفة عفوية، لا ارادي، لا تتحكم فيه و لا تفرضه المؤسسة.

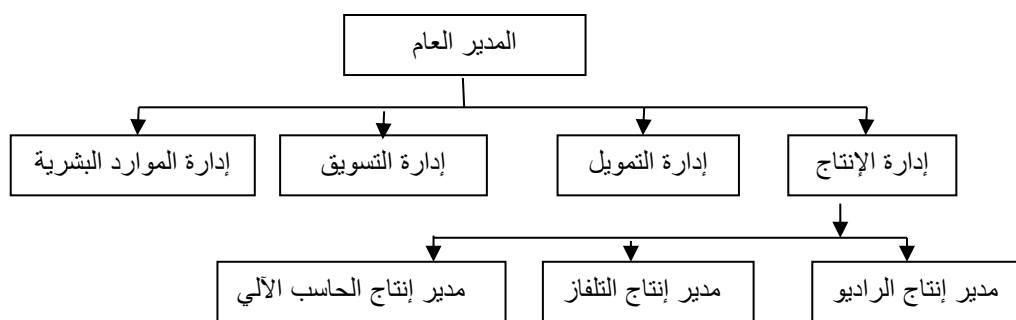
رابعاً- الهياكل التنظيمية:

للتنظيم عدة هياكل تنظيمية تتناسب مع حجم و خطة المؤسسة، و المرحلة التي تمر بها:

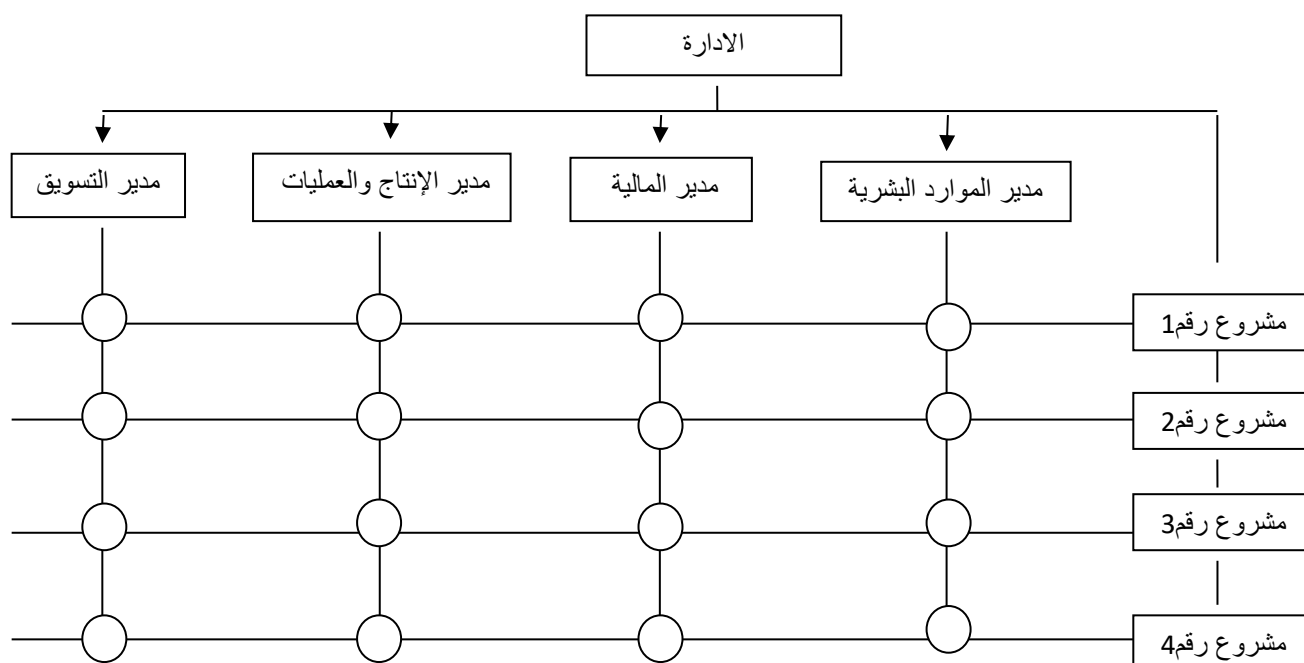
1- الهيكل التنظيمي الوظيفي يتم فيه تجميع الأنشطة المتتابعة في وحدات تنظيمية مستقلة بغرض تحقيق مزايا التخصص. فوحدة الإنتاج مثلا مستقلة تتحكم في مواردها تنتج منتجات وتقوم وحدة التسويق بتسويقها.



2- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام: يتم استخدام هذا النوع عندما تمتلك المنظمة مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي يتصف الطلب عليها بالاستقرار وإمكانية التنبؤ به، وكذلك عندما يكون حجم الطلب كبيراً، حتى يمكن إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بأعلى درجة من الكفاءة، وأيضاً عندما يكون هناك اختلاف واضح في طبيعة وأنماط الطلب على المنتجات/الخدمات. في مثل هذه الحالات تبدو الحاجة واضحة لإتباع التقسيم إلى وحدات تنظيمية بحسب المنتجات/الخدمات.



3- الهيكل المصفوفي: في ظل التنظيم والهيكل المصفوفي تقوم الإدارة بتجميع الأفراد والموارد في اتجاهين في نفس الوقت، أي على الأساس الوظيفي وعلى الأساس السلعي وذلك للاستفادة من مزايا الصيغتين.



التوجيه

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لابد من وجود محرك مجسد في قيادة تؤثر على المرؤوسين قصد توجيه جهودهم حسب الخطط المسطرة لهم. تمثل القيادة إحدى الوظائف المكملّة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير.

أولاً- التوجيه:

يعرف على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و ارشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و اتمامها و تحقيق التناسق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين. و هو ارشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، و نحتاج الى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة و حسن استخدام العلاقات مثل السلطة و تمثل:

القيادة، الاتصال، التحفيز

وتعد أحد الأسس التي من خلالها يستطيع المدير ارشاد و بث روح التعاون و النشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً- القيادة و مصادرها

أ- تعريف القيادة: هي قدرة التأثير على الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.

ب- مصادر القيادة: تنبثق القيادة من المصادر التالية:

1- المركز الوظيفي (المنصب): تتركز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي وفقاً للقوانين و الأنظمة و التعليمات التي تحددها المنظمة.

2- المعرفة و المهارة: يعمل الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية على اكتساب المعارف و المهارات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية بكفاءة و جدارة عالية. إن الرؤية الواضحة و القدرة الفكرية المتبصرة و تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل و تحديد الأهداف و الخطط المستقبلية.

3- الكاريزمة أو الشخصية: و تنبع من خصائص الشخصية المميزة للفرد و من خبرته و معرفته المتخصصة و مهاراته، أو تكون مستمدة من الجاذبية الذاتية للقائد و شخصيته المتميزة.

ثالثاً- أنماط القيادة:

هناك نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و نوع التابعين، و أهم هذه الأنماط:

1- القيادة الدكتاتورية: و هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، و يتخذ كافة القرارات بنفسه، و يتحكم

بشكل كامل بالجماعة التي يديرها

2- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

3- القيادة المتساهلة: و هي قيادة تتميز بالتسيب و انخفاض الأداء

الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة (التسيير)، و تعتبر من اعقد الوظائف الوظائف التي يقوم بها التنفيذيون في مجال الأعمال.

أولاً-تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها: التأكد من الأشياء تتم وفقاً لما هو محدد لها في الخطة. و الرقابة هي مهمة التأكد من ان الأنشطة سوف تحقق النتائج المرغوبة. و هي التأكد من ان ما تم إنجازه من أنشطة و مهام و اهداف هو بالضبط ما كان يجب ان يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات و أسبابها و طرق علاجها.

والرقابة الجيدة ليست رقابة بعد التنفيذ بل هي قبل التنفيذ و ملازمة للتنفيذ لمنع الانحرافات، و هي تمتد حتى للمستقبل مثل التخطيط. لذلك فان عملية الرقابة و عملية التحريك لا يمكن فصلهما. فهما وجهان لعملة واحدة.

ثانياً-مستويات الرقابة:

تنتم الرقابة على ثلاث مستويات:

- 1- **الرقابة الاستراتيجية:** تتم بواسطة الإدارة العليا و تتضمن متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، و التأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما هو مبرمج
 - 2- **الرقابة التكتيكية:** يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري، و تتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية و متابعة النتائج الدورية لمرتبطة بها، و اتخاذ القرار التصحيحي كلما تطلب الامر ذلك
 - 3- **الرقابة التشغيلية:** هي مسؤولية الإدارة الدنيا، و تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، و التعرف على النتائج اليومية، و اتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر ذلك.
- ثالثاً- الخطوات الأساسية للرقابة:

- 1- **اعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس كمية او نوعية صممت لمساعدة مراقبة أداء الناس و السلع أو العمليات
- 2- **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي
- 3- **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء و يحددون ان كان يتناسب مع المعايير المحددة ام لا
- 4- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الاجراء الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، و تحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف