

## الموضوع الخامس وظائف الإدارة

### أولاً: الأهداف التعليمية:

- 1- تعريف الطالب بوظائف الإدارة بشكل عام.
- 2- تعريف الطالب بالتخطيط، من حيث وسائل تحقيق نتائج التخطيط وتصنيفات التخطيط من حيث الهدف.
- 3- تعريف الطالب بالتنظيم والأنشطة البارزة فيه، والخطوات الخمسة في التنظيم.
- 4- تعريف الطالب بالتوظيف ومهامه.
- 5- تعريف الطالب بالتوجيه.
- 6- تعريف الطالب بالرقابة والخطوات الأساسية لها.
- 7- تعريف الطالب بالفرق بين وظائف الإدارة في النظم الإدارية التقليدية والنظم المعتمدة على الجودة.

### ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

#### أ- المعرفة والفهم:

- بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:
- 1- يفهم وظائف الإدارة بشكل عام.
  - 2- يتعرف إلى أهم الأنشطة البارزة في التنظيم.
  - 3- يحدد خصائص الخطوات الأساسية في الرقابة.
  - 4- يذكر الفروق بين تصنيفات التخطيط من حيث الهدف.
  - 5- يفرق بين وظائف الإدارة في النظم الإدارية التقليدية والنظم المعتمدة على الجودة.

**ب. المهارات الذهنية:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يحلل وسائل تحقيق نتائج التخطيط.
- 2- يربط بين أشكال التخطيط.
- 3- ينقد الوضع الإداري لوظائف الإدارة داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها.

**ج. المهارات المهنية والعملية:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.
- 2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

**د. المهارات العامة والمنقولة:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يلتزم بالوقت.
- 2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.
- 3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.
- 4- يعمل في فريق.
- 5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

**ثالثًا: المحتوى:****وظائف الإدارة:**

حدد الإداريون خمس وظائف أساسية للإدارة، يتم تناولها في هذا الموضوع بصورة عامة كمقدمة تمهيدية، ثم يتم تناول لكل وظيفة بشكل أكثر تفصيلاً في موضوعات منفصلة، بالربط ببعض نماذج للمؤسسات الإعلامية.

### الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة:

#### التخطيط:

هو عملية مستمرة، تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، مثل: ماذا يجب أن نعمل؟ ومن يقوم به؟ وأين ومتى ذلك وكيف؟ وبواسطة التخطيط سيتمكن المدير - إلى حد كبير - من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومفهوم التخطيط العام يجيب عن أربعة أسئلة، هي: ماذا نريد أن نعمل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما البدائل المتاحة لتحقيق الهدف؟ ما البديل الأفضل؟ ومن خلال التخطيط ستوصل إلى طرق لسير الأمور التي يقوم بها الأفراد والإدارات والمنظمة ككل لمدة أيام وشهور، وحتى لسنوات قادمة.

والتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال تحديد الموارد المطلوبة، ويحدد عدد ونوع الموظفين؛ فنيين أو مشرفين أو مديرين، ويطور قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز، ويحدد المستويات القياسية في كل مرحلة؛ وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق كل الأهداف، بما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه، أو اتساعه إلى ثلاث فئات هي:

**التخطيط الإستراتيجي:** ويحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

التخطيط التكتيكي: ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، على مستوى الإدارة الوسطى.

**التخطيط التنفيذي:** ويركز على تخطيط الاحتياجات؛ لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين، أو الأقسام، أو الإدارات.

### الوظيفة الثانية:

#### التنظيم:

وهو يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وهو عملية يتم من خلالها دمج الموارد البشرية والمادية في هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم، تتلخص فيما يلي:

- تحديد أن د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند

إليها. شطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين، مع إعطائهم قدرًا مناسبًا من السلطة.

- تصميم مستويات لاتخاذ القرارات.

والمحصلة النهائية من عمليات التنظيم في المنظمة، هي كل الوحدات التي يتألف منها

النظام، وتعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

#### الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تمل على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن

إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن

إلغاء بعض الإدارات. وأيضًا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات،

فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

**الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:**

وذلك من خلال تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف، والتي تتمثل في إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها، ابتداء من الأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات، وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

**الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:**

فالمديرين مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات: فحص كل نشاط يتم تحديده لمعرفة طبيعته - أي: تسويق الإنتاج - ووضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات، والبدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

**الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:**

إن مفهوم الحص د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها. ص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام. وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، وهذه خطوة مهمة في بداية و د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- المهارات العامة والمنقولة.

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد م.د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند

إليها.ع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند

إليها. يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند

إليها.أثن د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها. العملية التنظيمية.

#### الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية، والعرضية - أي الأفقية - في المنظمة ككل، وهي هيكل أفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة، ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة؛ فعدد المرءوسين تحت كل مدير واضح.

#### الوظيفة الثالثة:

##### التوظيف:

فالناس المنتمون لشركاتهم هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، فهذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف، والمنظمة مطالبة بالتحديد والجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للمء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية، واختيار الموظفين، ويستمر طوال الوقت من خلال وجودهم بالمنظمة.

ويمكن تبين التوظيف على أنه عملية مكونة من ثماني مهام، صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، وهذه الخطوات الثمانية تتضمن:

- تخطيط الموارد البشرية.

- توفير الموظفين.

- الاختيار.

- التعريف بالمنظمة.

- التدريب والتطوير.

- تقييم الأداء.

- المكافآت والترقيات.

- خفض الدرجات، والنقل، وإنهاء الخدمة.

### الوظيفة الرابعة:

#### التوجيه:

فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة، وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إرشاد المرءوسين وتحفيزهم.

ووظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية؛ لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى؛ لأنه مكان تركيز العاملين في المنظمة، وبالعودة لتعريفنا للقيادة - وهو: إنجاز الأعمال من خلال الآخرين - إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً؛ فعليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

#### متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرءوسين ستركز حول النمط في القيادة - ديكتاتوري، أو ديمقراطي، أو عدم التقييد - وفي طريقة اتخاذ القرارات، فهناك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار لكيفية توجيه المرءوسين، مثل: مدى خطورة الحالة، والنمط القيادي، وتحفيز المرءوسين، وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك فلكون القائد قائداً، وهو موجه للآخرين، عليه أن يعرف جميع الحقائق عن الحالة، وأن يفكر في الأثر الناجم عن القرار على المهمة، وأن يأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار، وأن يتأكد من أن القرار هو القرار السليم الذي كان يجب أن يتخذه، وبصفته شخصاً يوجه أنشطة الآخرين عليه أن يفوض المهام

لجميع العاملين، وأن يجعل الأمر أكثر وضوحًا واختصارًا، وأن يتابع كل شخص يتم تفويضه، أو يتم إعطاء الأوامر المحددة لتنفيذ ما هو مطلوب منه شفاهيًا وكتابيًا.

ويمكن تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل في القيادة من خلال النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق، من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتمامًا عاليًا لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين، وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتمامًا متوازنًا للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية، من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة.

#### الوظيفة الخامسة:

##### الرقابة:

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم؛ لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية - بالفعل - بمتابعة كل من هذه الوظائف؛ لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، ستنشأ معايير الأداء التي ستستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، ومقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح، في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

#### خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة - بشكل كبير - بالتخطيط في الحقيقة، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، وهذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص، أو بند، أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

- إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع والعمليات، والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، وطبيعة المعيار المستخدم تعتمد على الأمر المراد متابعته، أيًا كانت المعايير، ويمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية والمعايير التقنية.

أ- المعايير الإدارية: هي التي تتضمن عدة أشياء كالتقارير، واللوائح، وتقييمات الأداء، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وتعتبر المقاييس الإدارية عن: من، ومتى، ولماذا العمل؟

ب- المعايير التقنية: يحدد فيها كيفية العمل وماهيته، وتطبق على طرق الإنتاج والعمليات، والمواد والآلات، ومعدات السلامة والموردين، والمعايير التقنية يمكن أن تأتي من مصادر داخلية أو د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل ب د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها. شكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها. خارجية، مثال: معايير السلامة التي تتصل باللوائح الحكومية، أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

- متابعة الأداء الفعلي:

هذه الخطوة تعتبر مقياسًا وقائيًا.

- قياس الأداء:

في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء، ويحددون ما إذا كان يتناسب مع المعايير المحددة، فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة؛ فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

- تصحيح الانحرافات عن المعايير:

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة؛ لمعرفة سبب الانحراف، فالمعايير قد تكون حازمة جدًا، أو متراخية جدًا.

والقياسات قد تكون غير دقيقة؛ بسبب رداءة استخدام آلات القياس، أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيرًا يمكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية، الواجب اتخاذها.

الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص بعض وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية.

يبينها الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	منظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة
الأهداف الإستراتيجية	تحقيق المصلحة الاقتصادية.	الاهتمام بالجمهور، الاهتمام بالرسالة الإعلامية، دعم الصورة الذهنية، تحقيق المصلحة الاقتصادية.
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي وجامد.	مسطح ومرن وبلا تعقيد (أفقي / شبكي).
التوجيه	نحو الإنتاج.	نحو الجمهور والجهات المعنية.
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة.	قيم يشترك في وضعها الجميع.
القرارات	قصيرة الأجل، وتبنى على الأحاسيس.	طويلة الأجل، وتبنى على الحقائق.
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي بعد حدوث الخطأ.	مبدأ وقائي قبل حدوث الخطأ.
التوظيف	غالبًا بشكل ودي وعلاقات شخصية والواسطة.	بالإعلان، ويستند لتخطيط الموارد البشرية.
نوع الرقابة	التركيز على السلبيات.	الالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.

**رابعاً: التقييم:**

- 1- حدد وظائف التنظيم بشكل عام من خلال ذكر تعريف كل وظيفة بدقة.
- 2- اذكر أهم الأنشطة البارزة في التنظيم الخاص بإدارة المؤسسات.
- 3- حدد خصائص الخطوات الأساسية في الرقابة.
- 4- فرق بين تصنيفات التخطيط من حيث الهدف.
- 5- حلل وسائل تحقيق نتائج التخطيط.
- 6- حدد أشكال التخطيط، وبين كيف يمكن الربط بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- من خلال اطلاعك على وضع بعض المؤسسات الإعلامية، انتقد الوضع الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها.
- 8- بين كيف يمكنك تقييم الوضع الحالي في إدارة إحدى المؤسسات الإذاعية من خلال تحقيقها لوظائف الإدارة.
- 9- فرق بين النظم الإدارية التقليدية والنظم المتبعة للجودة في وظائف الإدارة بشكل عام.

\*\*\*