

الفصل الأول

الإدارة ووظائفها الأساسية

مقدمة:

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية في عصرنا الحالي، نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني والذي يشمل القطاعين العام والخاص، ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري، حيث أن ذلك العلم يعتمد على مبادئ وأسس تشجع الأفراد على إضافة أفكارهم الإبداعية وتعمل على تطوير العمل وسرعة الإنجاز، كما أنها تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المنشودة عن طريق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ويعتبر الفكر الإداري هو نتاج تطور العملية الإدارية من خلال سنوات طويلة من الممارسات على مر العصور، ولو نظرنا للمنهج الإداري الإسلامي وهو المنهج الإداري الشامل للحياة الإنسانية، والمناسب لكل الأحوال والأزمنة، بوصفه من صنع الخالق العظيم، فقد تم تطبيق هذا المنهج من قبل رسولنا الكريم ﷺ، والخلفاء الراشدين رضي الله عنهم، وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهمث للوصول إليها.

ولقد برزت أهمية الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية سنة (1945م) حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقله كمية ونوعية في تطوير الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تعريف الإدارة:

الإدارة لغوياً: من الفعل يدير بمعنى (يوظف، يحرك، يوجه)، أما الإدارة في الاصطلاح (الفني) فليس هناك إجماع على تحديدها، حيث تعددت التعريفات التي قدمها علماء الإدارة في هذا الجانب، ولكي يتضح ذلك جلياً فسوف نعرض فيما يلي أهم وأشهر تعريفات الإدارة:

1- تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

2- تعريف هنري فايول: الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والرقابة، وقد ظهر هذا التعريف من خلال كتابه الشهير "النظرية الكلاسيكية للإدارة".

3- كونتز واودونيل: هي تنفيذ المهام عن طريق الآخرين.

4- وليم هوايت: هي توجيه وتنسيق ورقابة نشاطات الأفراد لإنجاز عمل محدد أو تحقيق هدف معين.

هذا وهناك العديد من مدارس الفكر الإداري والتي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة، تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بالمعنى الحقيقي للإدارة فسوف نقدم بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:

- الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.
- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني المحدد لها.
- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

• الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية؛ لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية؛ لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع، بمعنى أن الإدارة كمهنة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية.

أي أن هدفاً صغيراً كان أم كبيراً لا يمكن تحقيقه إلا إذا عقدنا العزم على تحقيقه، ثم عرفنا كيف نحققه، وكيف نصل إليه، وهذه هي مهمة الإدارة، فعلى سبيل المثال فإن الإدارة مسؤولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والمجتمع بطريقة علمية وموضوعية وعادلة.

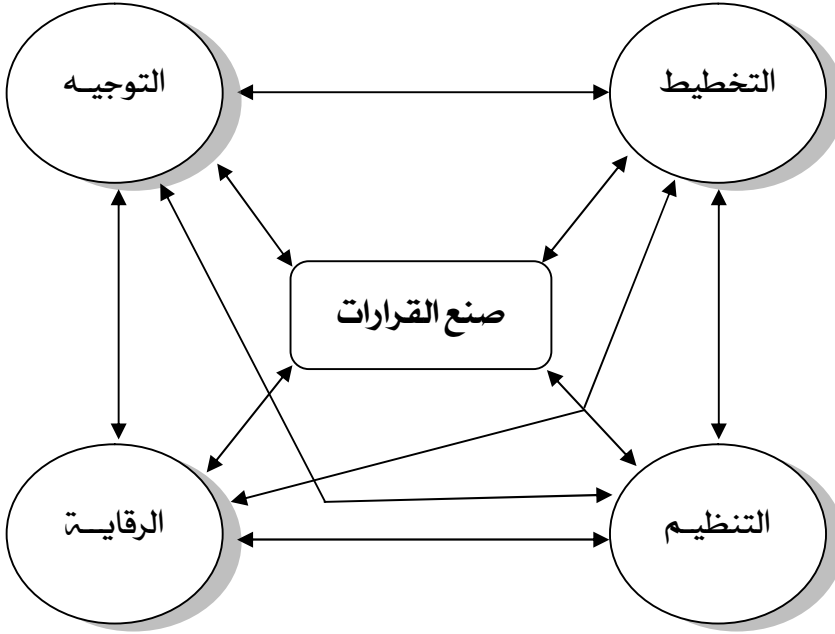
وظائف الإدارة:

لاشك أن للإدارة وظائف متعددة جميعها تهدف إلى استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة بأفضل صورة وخلق الجو المناسب في العمل لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مع مراعاة الناحية الإنسانية في التعامل مع الأفراد لتقوية روح الفريق الواحد بينهم وإيجاد التعاون المشترك، ووظائف الإدارة هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات)، وذلك ما يتضح لنا من خلال شكل رقم (1).

أولاً: التخطيط:

ويمثل إحدى وظائف الإدارة، وهو التقرير سلفاً بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة.

ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتجاً عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها.



شكل (1) يوضح وظائف الإدارة

فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة، نذكر منها:

- 1- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.
- 2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.
- 3- التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكلفة ورفع الجودة في المنتجات.
- 4- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها في المستقبل.

مراحل عملية التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل:

- 1- وضع الأهداف.
- 2- التنبؤ.

3- تحديد المهام والواجبات.

4- تحديد الإمكانيات المتاحة.

لماذا يكون الهدف ضروري في العملية التخطيطية؟

الهدف هو القصد الذي يرجى الوصول إليه وتحقيقه وهو يعد الركيزة الأساسية لبناء خطة فعالة ويعبر عنها بأنها: (هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل).

فالأهداف هي أساس عملية التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات، كما أن عملية اتخاذ القرارات إنما تنبع من الهدف المطلوب تحقيقه، فالقرارات التنظيمية لا يتم إصدارها إلا إذا كان هناك وضوح في الأهداف.. إلى أين تتجه المنظمة؟ وما هو المطلوب تحقيقه؟

أنواع الأهداف؟

والأهداف أنواع حسب محاور تقسيمها، ومن أهم هذه المحاور هو محورها الزمني، حيث تنقسم الأهداف فيه إلى:

- 1- أهداف طويلة الأجل: ويقصد بها الأهداف الاستراتيجية، وقد تتصف ببعض المواصفات منها أنها "عامة شاملة"، وفي حالة الأهداف طويلة الأجل فإنها تحتاج إلى أطر عامة تجعلها تتم بجانب من المرونة داخل هذا الإطار الذي تمكنه من التحرك فيه.
- 2- أهداف قصيرة الأجل: ويقصد بها الأهداف التكتيكية وهي التي يقصد بها نتائج قريبة لأمر محدد، وهي تتسم بالدقة أكثر وبالتحديد والوضوح وهي غالبا ما تكون أهداف (مرحلية).

مواصفات الهدف الجيد:

يتسم الهدف الجيد بمجموعة من المواصفات التي تحقق الفعالية المطلوبة وهي:

- أن يكون واضح.
- أن يكون قابل للقياس.
- أن يكون واقعي.
- متحدي (محفز).
- الملائمة.

- الموضوعية (مرتبط بنتيجة).
- أن يكون محدد بفترة زمنية.

ما المقصود بالتنبؤ؟

التنبؤ هو عملية تقوم على أسس إحصائية وموضوعية ونتائج سابقة ومؤشرات وضمن تزايد أو تناقص بمعدلات ذات مؤشرات يمكن القياس أو المقارنة بها.

خطوات عملية التنبؤ:

- 1- حدد وحلل الإنجازات السابقة ودراسة المستفاد منها.
- 2- حدد الظروف البيئية الحالية (مادية - اجتماعية).
- 3- حدد أهم العوامل أو القوي المحركة للظروف حاليا.
- 4- مدة اثر هذه العوامل أو القوي المحركة إلى المستقبل.
- 5- تخيل واختار العوامل أو القوي المحركة الجديدة التي تحتمل ظهورها في المستقبل.
- 6- قيم العلاقات والتفاعلات من جميع العوامل أو القوي خلال مدة التنبؤ وحاول أن تتوصل إلى تقدير للمستوي الذي ستكون عليه الظاهرة موضع التنبؤ.

معوقات التخطيط:

- 1- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والمؤكدّة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- 3- عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد.
- 4- عدم التزام بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ بعملية التخطيط.
- 5- عملية التخطيط تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفرا بالمنظمة.

ثانياً: التنظيم:

هناك تعريفات عديدة للتنظيم سوف نستعرض منها أهم وأشهر التعريفات كما يلي:

يعرف هنرى فايول التنظيم على انه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

يعرف جورج تيرى التنظيم بأنه "التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمال، الأشخاص، وأماكن العمل بغرض يمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة".

فترى أن البعض عرف التنظيم على انه إطار يتم من خلاله إنجاز الأعمال في المنظمة وتحقيق أهدافها، والبعض الآخر بين وظيفة التنظيم على أساس أنه عملية تنسيق الوحدات الإدارية ذات الأعمال المختلفة من أجل تحقيق هدف المنظمة وذلك عن طريق مزج العناصر البشرية والمادية معاً بطريقة مرتبة.

والتنظيم يأتي مرحلياً بعد عملية التخطيط وتحديد الهدف لأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

عناصر التنظيم:

- 1- يمكن تحديد هذه العناصر فيما يلي:
- 2- الأفراد العاملون في المنظمة.
- 3- الأعمال المختلفة للمنظمة.
- 4- الموارد المتوفرة والمتاحة في المنظمة.
- 5- الأنشطة والإجراءات اللازمة للعمل وخطوط السلطة.
- 6- توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الاتصال.
- 7- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات للموظفين.

ويتطلب التنظيم الجيد لأي مؤسسة الالتزام بالنقاط الآتية:

- 1- ضرورة تحديد الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه بكل وضوح.
- 2- التحديد الدقيق لنطاق كل وظيفة بحيث لا تتعارض مجالات عمل الوظائف المختلفة خصوصاً المقاربة فيما بينها.

- 3- مراعاة البساطة، بحيث يمنع تكرار الوظائف، وينخفض عدد الوحدات الإدارية إلى الحد المناسب وبحيث يكون التنظيم مفهوماً من أفراد.
- 4- بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص، لأن الوظائف باقية أما الأفراد فإنهم يتغيرون.
- 5- دراسة الظروف المحيطة بالشركة كطبيعة الصناعة وظروف السوق، فكل هذه الاعتبارات تؤثر بشكل مباشر على الشكل التنظيمي.
- 6- مراعاة أن يكون عدد الرؤوسين التابعين لكل رئيس مناسباً، ويتأثر هذا العدد بكثير من العوامل منها الوظيفة والمستوى الإداري الذي توجد فيه الوظيفة وطبيعة نظام البيانات والمهارات الإدارية والتنظيمية للرؤساء والرؤوسين وغيرها من العوامل.
- 7- ضرورة شغل مراكز التنظيم بالأفراد المناسبين، فالهيكل التنظيمي هو إطار جامد لا يحقق أى نتائج وينبغي دراسة كل وظيفة على حده، وتحديد الخصائص المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة بحيث تتوافق احتياجات الوظيفة مع مواصفات شاغليها.

فوائد التنظيم:

- 1- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.
- 2- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر.
- 3- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- 4- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- 5- يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- 6- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجوه كافة.
- 7- يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.

8- يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا.

ثالثاً: التوجيه:

وذلك بمتابعة نشاط العاملين في المنظمة في ضوء المعرفة الكاملة بطاقات وقدرات العاملين والاهتمام بضرب المثل والقُدوة للمرؤوسين ومتابعة أعمالهم وفقاً للخطة المرسومة، والتوجيه يقدم لنا ثلاثة مواضيع مهمة في العمل الإداري وهي: (الاتصال، القيادة، التحفيز).

(أ) الاتصال:

1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل المعلومات من جهة إلى أخرى بهدف توفير البيانات المطلوبة لإنجاز العمل والتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم الوجهة الصحيحة، لضمان استمرارية العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية.

2- عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

أ - المرسل Sender

ب - وسيلة الاتصال communication Method of

ج - مستقبل الرسالة Receiver

د - الضوضاء والتشويش Noisy

هـ - التغذية العكسية Feed - Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

أ - المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز، أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).

- ب- وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمات هاتفية، تلفزيون.
- ج- مستقبل الرسالة: وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة، أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
- د- الضوضاء والتشويش: أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.
- هـ- التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

3- أنواع الاتصال:

- أ- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.
- ب- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.
- 4- طرق الاتصال: قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.
- 5- أهداف الاتصال: الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل بين فريق العمل والتنسيق بين أعضاء المنظمة ككل.

(ب) القيادة:

- 1- مفهوم القيادة: إن المهمة الأساسية للقائد الإداري هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وحفزهم وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في خطة العمل.
- 2- أنماط القيادة: هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

- أ - القيادة الدكتاتورية **Dictator-leadership**: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- ب - القيادة الديمقراطية **Democratic leadership**: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- ج - القيادة المتساهلة **leadership Loose**: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء
- د - القيادة غير الموجهة **Free-neim leadership**: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
- هـ - أسلوب الخط المستمر في القيادة **A leadership continuum**: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أكبر في المشاركة واتخاذ القرار.

الفرق بين القيادة والإدارة:

لقد توصل علماء الإدارة إلى مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين عمليتي القيادة والإدارة، ولخصوها في النقاط التالية:

- 1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- 2- تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - تحديد الاتجاه والرؤية.
 - حشد القوى تحت هذه الرؤية.
 - التحفيز وشحن الهمم.

- 3- تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق.
- 4- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- 5- تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

(ج) التحفيز:

1- مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات والرغبات.

2- طرق تحفيز الأفراد:

- تشجيع الأداء الجيد والثناء على الموظف الذي أداه أمام زملائه.
- تقديم المكافآت والترقيات المناسبة للمجتهدين في العمل.
- إقامة دورات تدريبية في التنمية الذاتية لزيادة خبرة الموظف.
- إعطاء الموظفين مساحة من الحرية.
- إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
- التفويض الفعال لكل من لديه قدرة على تحمل المسؤولية.

3- أساليب التحفيز الإيجابية:

أولاً: الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الإضافي وحوافز الإنتاج والعلاوات الدورية والمكافآت بأنواعها والبدلات، والاشتراك في الأرباح في الحالات التي تسمح بذلك.

وتشكل الحوافز المادية بشكل عام "القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية".

ثانيا: الحوافز المادية غير المباشرة:

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، والإسكان، والمواصلات، والتثقيف، والتعليم، والترويح والرياضة، والخدمات الطبية، والخدمات المالية (سلف/ إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ثالثا: الحوافز المعنوية:

هى تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتنقسم الحوافز المعنوية إلى:

أ - حوافز متعلقة بالعمل: مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات كل فرد في جماعة العمل، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار أو في الإدارة بشكل عام. فالعمل - في حد ذاته - يمكن أن يكون محفزا على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء - درجة التنوع - درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين والرؤساء.

ويمكن في هذا الصدد - التصميم الفعال للعمل - إتباع عدة مداخل مثل تبسيط العمل - تكبير العمل - تناوب العمل - إثراء العمل.

ب- الحوافز في بيئة العمل: وتتضمن أسلوب الإشراف الفعال، وفرص الترقية، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة في الإدارة بما تتضمنه من نظام المقترحات وجلسات المناقشة الجماعية، هذا بالإضافة إلى التقييم الموضوعي المحايد للأداء، والأجر المناسب مع مكملاته أو ملحقاته سائلة الذكر.

رابعاً: الرقابة:

وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط له مسبقاً، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بهدف اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الانحرافات وتصحيح الخطأ، وعليه فالرقابة تقوم بالأعمال الآتية:

- 1- التأكد من أن وظائف الإدارة تتم وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً.
- 2- كشف الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على النقاط الإيجابية وتدعيمها.
- 3- تحديد مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

مبادئ الرقابة:

- 1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- 2- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- 3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- 4- الوضوح وسهولة الفهم.
- 5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- 6- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- 7- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- 8- الاقتصاد والمرونة.
- 9- استمرارية الرقابة.
- 10- دقة النتائج ووضوحها.

خصائص الرقابة الفعالة:

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها:

- 1- تقديم معلومات صحيحة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.
- 2- حسن توقيت المعلومات المقدمة: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.
- 3- الاقتصاد في التكاليف: أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق

الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.

4- سهولة الفهم: معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المتوقعة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

5- تسهيل اتخاذ القرارات: بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساساً لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

خامساً: اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مروضيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار، وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ القرار، بل أن هناك الكثيرين في المنظمة من الممكن أن يساعده على اتخاذ القرار المناسب.

وأخيراً يمكن القول أن الوظائف الخمس السابقة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف وجدت الإدارة.

مبادئ الإدارة:

تعرف المبادئ بأنها: مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ، بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعليقات التي تستعمل كموجهات للسلوك والعمل.

وقد وضع هنري فايول أربعة عشر مبدأً من مبادئ الإدارة هي كالتالي:

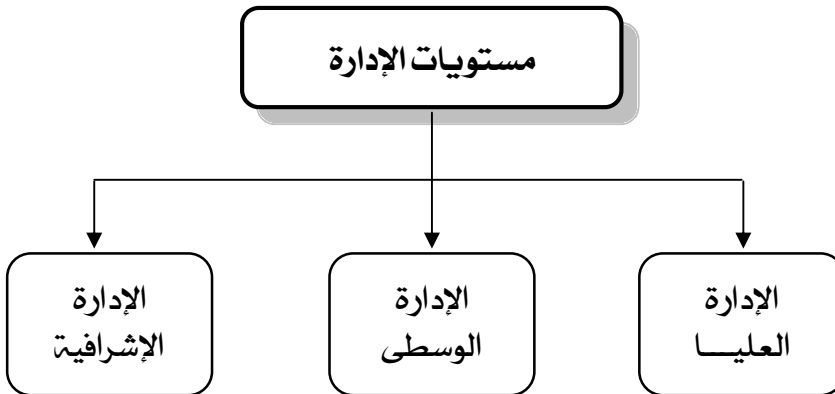
- 1- مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل محدد.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة، ومرتبة عليها ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.
- 3- مبدأ الانضباط: ويشير إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام العمل وتطبيق نظم التأديب.
- 4- مبدأ وحدة القيادة: ويشير إلى ضرورة تلقي الرؤوس التعليقات من رئيس واحد.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه: ويشير إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.
- 6- مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- 7- مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدراً كبيراً من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل.
- 8- مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- 9- مبدأ المركزية: ويشير إلى أن الظروف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.
- 10- مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأشياء في أماكنها الصحيحة.
- 11- مبدأ المساواة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة لفريق العمل بعدالة، لرفع معنوياتهم.

- 12- مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيراً.
- 13- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: ويعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.
- 14- مبدأ روح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

وقد أضفى فايول على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أيأ كان نشاط المنظمات (صناعية أو زراعية أو تجارية أو حكومية أو غيرها)، وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات.

مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات أساسية، كما هو موضح في شكل (2)، هي:



شكل (2) مستويات الإدارة

1- الإدارة العليا: وهي المسئولة عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسة العامة للمنظمة.
- تدبير الموارد للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.

2- الإدارة الوسطى: ومسئوليتها تكمن في:

- تلقي السياسات العريضة من الإدارة العليا وترجمتها في شكل برامج محددة يمكن تنفيذها.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

3- الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة: وهي المسئولة على سبيل المثال عن:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى وإدارة الأزمات البسيطة.

استقصاء

تعرف على نفسك أيها الإداري

إذا كنت ترغب في تحديد مدى تفوقك في العمل الإداري، فنحن نساعذك على معرفة ذلك من خلال الاستقصاء التالي، وما عليك عزيزي سوى الإجابة على الأسئلة التالية وأتباع التعليمات بدقة.

- 1- هل أنت مخلصاً للإدارة التي تعمل بها؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 2- هل تطمح في التميز الدائم؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 3- هل تملك القدرة على تنظيم العمل؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 4- هل تشعر أنك مرّن في أداء عملك؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 5- هل تصدق في وعدك مع المراجعين؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 6- هل تتعامل مع زملاء العمل بلطف؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 7- هل تعترف باتيكيّات العمل والتعامل مع الناس؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 8- هل أنت راض عن إدارة شؤونك العملية؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 9- هل تعمل بجِد ونشاط وسرعة كافية؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم

- 10- هل تضع قيود لمقابلتك أو التحدث معك؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 11- هل تنصت لكلام الآخر باهتمام؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 12- هل تعمل على تنمية مهاراتك المهنية؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 13- هل تستخدم كلمات سهلة ومفهومة للآخرين؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكولة إليك؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 16- هل تفرح بنجاح من هم في مستواك الوظيفي؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 17- هل توحى بالثقة إلى الآخرين؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم
- 18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟
☐ لا ☐ أحياناً ☐ نعم

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم".
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً".
- 3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ "لا".
- 4- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.
- ب - إذا حصلت على 20-27 درجات، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوبك إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة والتدريب.
- ج - إذا حصلت على 19 درجات فأقل، فأنت شخص غير إداري. ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك.
- لا تغضب من هذه الصراحة؛ فهذه النصيحة القاسية ستنتقذك من فقد عملك نهائياً، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.