

وظائف الإدارة

يمكن تصنيف
التخطيط حسب
الهدف منه إلى

ثلاث فئات هي:

١- التخطيط
الاستراتيجي
ويحدد فيه الأهداف
العامة للمنظمة
(خطة طويلة
المدى).

٢- التخطيط
التكتيكي ويهتم
بتنفيذ الخطط
الاستراتيجية على
مستوى الإدارة
الوسطى (فهو
أقصر من السابق
وجزء منه).

٣- التخطيط
التنفيذي ويركز
على تخطيط

يرى بعض العلماء أن وظائف الإدارة هي التنبؤ،
التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.
ويرى كثير من المهتمين بعلم الإدارة أن
الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

١- التخطيط.

٢- وضع السياسات.

٣- التنظيم.

٤- القيادة.

٥- التنسيق.

٦- الرقابة (الإشراف والتوجيه).

٧- التقويم.

ويرى الكثير من العلماء بأن وظائف الإدارة
هي ذاتها مراحل الإدارة وإن كان البعض قد

الاحتياجات لإنجاز المسئوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات مثل خطة الموازنة أو خطة الإجراءات.

تذكر..

* القوى البشرية الزائدة قد تشكل عبئاً ومعوفاً وليست قوة دافعة ميسرة.

* تحديد المسئوليات والاختصاصات بدقة) أمر هام في المجتمعات البدائية.

قد تكون صاحب رؤية وحكمة عميقة تساعدك في

أضاف ضمن المراحل مرحلة تحديد الأهداف قبل التخطيط كما أضاف مرحلة تهيئة المناخ للعمل والقيام بالعمل بعد مرحلة التنظيم.

على أية حال سنكون أمام بعض الأسئلة التي ترشدنا إلى الوظائف المطلوبة أو المراحل التي ستتبعها: والأسئلة بإيجاز: ماذا نريد؟ كيف نحقق ما نريد؟ من الذي يحقق ما نريد؟ بما نحقق ما نريد؟ متى وأين نحقق ما نريد؟ هل نحقق الآن ما نريد؟ هل حققنا فعلاً ما أردنا؟

السؤال الأول: أهدافنا.

السؤال الثاني: التخطيط.

السؤال الثالث: التنظيم.

السؤال الرابع: الإمكانيات.

السؤال الخامس: التنفيذ.

السؤال السادس: التوجيه (الرقابة).

السؤال السابع: التقويم.

اتخاذ القرارات؛
ولكنك لن تصل
إلى أهدافك ما لم
تكن شجاعاً
في التصرف حين
يكون هذا التصرف
لازمًا للنجاح
فالفكر الأملئ بلا
قلب شجاع سيظل
أسيرًا وبعيدًا عن
تحقيق أهدافه.

وقد يتطلب تنفيذ عمل ما كل هذه المراحل..
وقد يسير الفرد عند تنفيذه لعمل ما في حياته وفقًا
لبعض هذه المراحل فإن حجم الأعمال وطبيعتها..
قد تفرض على الفرد مراحل محددة.. المهم ألا
تزيد أو تنقص مرحلة أو وظيفة فتؤثر على مسيرة
العمل ومن ثم لا تنجز الأعمال بالشكل الذي
يحقق الأهداف المطلوبة.
وستتناول فيما يلي بعض هذه الوظائف بإيجاز
(في المجال الرياضي).

التخطيط

هذه الوظيفة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد
أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية فهي
عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور
لنعرف ماذا يجب أن نفعل ومن يقوم به وأين
ومتى وكيف؟ بواسطة التخطيط يمكنك
إلى حد كبير تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة
لتحقيق الأهداف.

ومفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

- ١- ماذا نريد أن نفعل؟
 - ٢- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
 - ٣- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
 - ٤- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- والتخطيط يحقق الأهداف من خلال:

- ١- توفير الموارد المطلوبة.
- ٢- تحديد العناصر البشرية المطلوبة.
- ٣- بناء الهيكل التنظيمي حسب الأعمال المطلوبة.
- ٤- المتابعة وقياس الإنجاز (تقويم) في كل مرحلة.

إن تحويل الأفكار إلى خطط يتطلب من الإدارة الانتباه إلى ما يلي:

- ١- هل حددت الهدف بوضوح. (لاحظ أن تحديد الهدف يسبق وضع الخطط).
- ٢- هل تم بناء الهيكل التنظيمي بدقة؟
- ٣- هل تم تدريب العناصر البشرية القائمة على التنفيذ.
- ٤- هل التنسيق والاتصال قائم وجيد؟
- ٥- هل تم تدبير الإمكانيات؟
- ٦- هل تم تحديد المسؤوليات ومنح السلطات؟
- ٧- هل عرفت متى ستكون المركزية واللامركزية؟
- ٨- هل تنبأت بالمعوقات والحالات الطارئة؟
- ٩- هل درست البدائل.
- ١٠- هل حددت أساليب الإشراف والتقويم؟

- ١١- هل حددت آليات التنفيذ وآليات التحفيز (الثواب والعقاب)؟
- ١٢- هل الخرائط (التنفيذية الزمنية) واضحة؟
- ١٣- هل تذكرت أهمية التعبئة النفسية للبشر بعد تحديد الأهداف؟
- ١٤- هل استفدت من الخبرات السابقة؟
- ١٥- هل درست أين أنت؟ ومن حولك؟

التنظيم

إنه البناء أو الهيكل العام الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة داخل المؤسسة والذي يعين الإدارة على تحديد المسؤوليات والاختصاصات والتوزيع المناسب للعناصر البشرية وواجباتهم لضمان سلامة تنفيذ الأعمال ومتابعتها لتحقيق الأهداف.

فالتنظيم إطار هيكلي يتم به تنفيذ البرنامج ويتشكل هذا الإطار من مواقع للمؤولية وسلطات

* أيهما يسبق
الآخر.. التنظيم أم
التنسيق؟

* ما رأيك أنهما
متلازمان.. أى
«توأم».

* لا تسأل بعد
ذلك وتقل أيهما
رأى النور قبل
الآخر؟

سأجيبك:

التنظيم جاء وفى
يده التنسيق!!

وواجبات ومهام للبشر تتكامل فيها الأدوار ولا
تعارض، تتناغم ولا تتصارع تتوحد ولا تتنازع.

ولذلك من الأهمية بمكان أن نذكر هنا
أهمية التنسيق فهى الوظيفة التوأم لوظيفة التنظيم
والضامنة لنجاح وظيفة التنظيم بدون إهدار للوقت
والجهد وتفادى اشتباك القوى وتعارضها.

فالتنظيم ليس هدف من أهداف الإدارة
بل وسيلة يتم تشكيلها لتسكين الأفراد داخل
هيكلها ليعرف كل فرد حقوقه وواجباته، سلطاته
ومسئوليته.. من يقود ومن يتبع ففى مجال
الرياضة.. توجد فرق رياضية يلزم تشكيل هيكل
لتنفيذ الأعمال.. يطلق البعض على هذا الهيكل
الجهاز الفنى والإدارى.. حيث توجد فى كرة القدم
لجنة ثم مدير ثم مدرب عام ثم مساعد مدرب
ومدرب لياقة بدنية وطبيب وإدارى.. ثم اللاعبين..
إنه هيكل تنظيمى يحدد الأدوار والاختصاصات..
لتجميع قوى الأفراد لتحقيق الأهداف.

عززي ...

عند البند السابع
من أسس بناء
الهيكل التنظيمي
... أرجو مراجعة
المكتوب بين
القوسين ثم اكتب
هنا ما فهمت؟؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

أسس بناء الهيكل التنظيمي:

- ١- أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة للجميع.
- ٢- تدرج السلطة ووضوحها.
- ٣- تحديد المسؤوليات في ضوء السلطات وحجم الأعمال والمهام.
- ٤- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإعداد البديل المؤهل لتحمل المسؤولية.
- ٥- مركزية اتخاذ القرار في بعض الأمور (وحدة القرار).
- ٦- المرونة وتفويض السلطات للمستوى الأدنى لصالح العمل ولمواجهة المواقف الطارئة.
- ٧- استقرار الهيكل التنظيمي بما يسمح للأفراد بتفعيل قدراتهم (وليس معنى ذلك عدم التدخل في حالة وجود خلل

أو تقاعس يستدعى من السلطة العليا التدخل لإنقاذ الهيكل من التصدع).

٨- وضوح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.

الإشراف

يرى بعض المهتمين بالإدارة أن الإشراف هو أحد واجبات التنظيم، بينما يرى البعض الآخر أنه وظيفة من وظائف الإدارة شأنه شأن التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم.

على أية حالة لا تصحح للأخطاء بدون إشراف ويقدر وحجم الهيكل التنظيمي يكون حجم الإشراف، والإشراف عملية مستمرة وواعية ومدركة للأهداف والأعمال والأفراد، وتحمل في طياتها أحد أدوار المتابعة والتوجيه، وسواء ذكرنا هذه الوظيفة بعد التنظيم أو مع التوجيه والرقابة فإنها عملية مستمرة وملازمة لكل الوظائف).

أساليب الإشراف:

من المعروف أن لكل جهاز إداري مدير.. وقد تتوافر لديه سمات القيادة فنطلق عليه - جوازاً - قائد، ومن وظائفه أو مهامه أو واجباته الإشراف على سير العمل أو تكليف من يقوم بهذه الوظيفة منذ لحظة التخطيط حتى التقويم، وسواء اتفقنا أو لم نتفق على أن القيادة والإشراف من وظائف الإدارة، فإننا نشير بإيجاز إلى أساليب الإشراف.

تطورت أساليب الإشراف بتطور نظم الحكم في معظم دول العالم، كما تطورت هذه الأساليب نتيجة لتقدم العلوم الاجتماعية واستقرار مبادئ العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى التعبئة المعنوية وخلق الاستقرار النفسي لدى العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وجودة وفي مناخ تسوده نسبة عالية من الرضا، الأمر الذي جعل دور المشرف لا يقل في أهميته عن الأسلوب الذي سيستخدم في عملية الإشراف ذاتها.

ما هي الصفات الواجب أن يتسم بها المشرف؟

١.
-
-
٢.
-
-
-
٣.
-
-
-
٤.
-
-
-
٥.
-
-

ولسنا - الآن - بصدد الحديث عن الصفات التى يجب أن يتميز بها المشرف - فهذا سيرد لاحقاً - ولكن من المهم أن نشير ونحن نتحدث هنا عن أساليب الإشراف إلى أن الأسلوب الذى سيتم اختياره سيرتبط بعوامل كثيرة منها شخصية المشرف أو القائم بعملية الإشراف، لأنها عملية ترتبط إلى حد كبير بمبادئ علم النفس الاجتماعى والعلاقات الإنسانية والوعى بمفردات العمل الذى يتم إنجازه والطبيعة البشرية وعاملى الزمان والمكان..

إنها بإيجاز عملية دفع القوى للأمام وفى الاتجاه الصحيح.

ولذا يلزم قبل أن نحدد الأسلوب الأمثل للإشراف أن نجيب على بعض الأسئلة: من هذا المشرف وما هى صفاته؟ من هؤلاء العاملين؟ أين يتم تنفيذ هذه الأعمال؟ وما نظام الحكم الذى تستمد منه هذه الإدارة شرعيتها؟ وبعد

الإجابة على هذه الأسئلة وأسئلة أخرى عديدة يمكننا أن نحدد الأسلوب الأمثل للإشراف. يمكن تلخيص أساليب الإشراف الرئيسية في الآتي:

- الأسلوب الاستبدادي.
- الأسلوب اللين.
- الأسلوب الديمقراطي.
- الأسلوب المشترك.

أ- الأسلوب الاستبدادي:

يتسم هذا الأسلوب بالآتي:

- سيطرة المشرف على معظم فعالية الأمور.
- عدم استعداد المشرف للمناقشة بعد وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- يقع العبء الأكبر على المدير حيث يخطط ويرسم السياسات ويصدر القرارات ويتابع التنفيذ أولاً بأول.

ما هو الأسلوب الأمثل للإشراف على الأغلبية الجاهلة؟

.....
.....
.....

ما هو أسلوب
الإشراف
المناسب على
الأغلبية
المتسيبة؟

.....
.....
.....

سليبات هذا الأسلوب:

- ارتباط الإنجاز بوجود المشرف.
- لا يساعد هذا الأسلوب على إعداد كوادرات إدارية قادرة على تحمل المسؤولية.
- هروب بعض المسؤولين من تحمل المسؤولية.
- التباين بين فكر المشرف وفكر المرؤوسين مما يستدعى استخدام الأوامر الصارمة لتنفيذ المرؤوسين للعمل دون وعي كاف مما يترتب عليه هبوط مستوى الجودة.
- لا يهتم ببناء الثقة بين المشرف والمرؤوسين.

إيجابياته:

- ١- سرعة التنفيذ وتقدير قيمة الوقت.
- ٢- مركزية القرار وتوحد مصدره.
- ٣- مناسب لبعض المهام التي لا تقبل المناقشة مثل الأمور الفنية والأمنية.

٤- يحقق أقصى فائدة ممكنة عندما يكون فكر المرؤوسين دون المستوى.

ب- الأسلوب اللين:

من مظاهر هذا الأسلوب الآتي:

- ميل المشرف إلى النمط الروتيني.
- عدم استعمال ما يجب استعماله من آليات لدفع العمل نحو سرعة الإنجاز.
- حرية أكبر للمرؤوسين.

سليات هذا الأسلوب:

- لا يجدى عندما يكون مستوى المسؤولية عند المرؤوسين متواضعًا.
- لا يناسب الأعمال التي ترتبط بعامل الزمن كالأمور الفنية والأمنية.
- يحتاج إلى درجة عالية من الوعى والثقة والرقابة الذاتية.

ما هو الأسلوب
الأمثل للإشراف
على المرؤوسين
المؤهلين؟

.....

.....

.....

إيجابياته:

- ١- مناسب للفنيين المتخصصين الأكفاء.
- ٢- مناسب عندما تكون منظومة العمل قائمة على أسس ومعايير واضحة.
- ٣- يحقق نجاحات متعددة مثل إعداد كوادر جديدة وإنجاز العمل مع درجة عالية من الرضا وبناء جسور للثقة بين المشرف والمرؤوسين (هذا في حالة المجتمع الذى يتسم أفراده بدرجة عالية من الوعى ومستوى عال من القدرة على تحمل المسؤولية).

ج- الأسلوب الديمقراطي:

من مظاهر هذا الأسلوب:

- ١- العمل الجماعى.
- ٢- مشاركة المرؤوسين فى التخطيط وتصميم برامج

٣- وعى المشرف بسلوك المرؤوسين وطبيعتهم.

سلبيات هذا الأسلوب:

١- غير مناسب في حالات الكوارث.

٢- غير مناسب في حالة المشرف المتخصص والمرؤوسين غير الفنيين.

٣- قد يكون فيه مضیعة للوقت إذا غابت اللغة المشتركة بين الأطراف وعدم وضوح الرؤية.

إيجابياته:

١- حرص المرؤوسين الذين شاركوا في التخطيط ووضع البرنامج على دقة وسرعة التنفيذ.

٢- يهتم بجوانب معنوية إلى جانب العامل المادي كالتعاون واستثمار المواهب.

٣- يسهم في تشجيع المرؤوسين على المبادرة والابتكار.

التنسيق

عزيزى ...

اذكر أمثلة عن
غياب التنسيق في
مجال عملك:

.....
.....
.....

إذا كنا قد أشرنا في الصفحات السابقة إلى أن التنسيق هو توأم التنظيم.. واقتربنا إلى الرأى الذى يرى التنظيم هو التنسيق والتنسيق هو التنظيم، إلا أن الرأى القائل (وهو الأرجح) بأن التنسيق عملية (وظيفية) من وظائف الإدارة التى تهتم بربط جهود وعلاقات الأفراد بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر يهتم بإزالة التناقضات وفك الاشتباك الذى يولد التضارب بين المستويات والأقسام داخل الهيكل التنظيمى حتى لا تنشبت القوى بعيداً عن الطريق الموصل للهد .

مجال التنسيق يرتبط بالآتى:

١ - التنسيق لترتيب الوظائف.

٢ - التنسيق فى ترتيب التوقيت الزمنى
للقرارات.

- ٣- التنسيق بين الأنشطة المتوازية من حيث بداية التنفيذ والانتهاء.
- ٤- التنسيق بين الأنشطة المكتملة لبعضها من حيث الزمان والمكان.
- ٥- التنسيق لترتيب الأفكار من حيث إمكانية ترجمتها إلى أعمال لا تتعارض ميدانياً.
- ٦- التنسيق المتلازم بين الوظائف والأفراد.

التقويم

- (المتابعة والرقابة والتوجيه نحو التقويم) إذا كنا قد حددنا وظائف الإدارة وبدأنا (بالتخطيط) «بعد تحديد الأهداف بالطبع» ثم جاءت وظيفة (التنظيم) ثم (الإشراف) ثم (التنسيق) ثم حصمنا الوظيفة الأخيرة في «التقويم» فإننا نسأل؟
- كيف يمكننا تقويم الأعمال والأفراد بدون «متابعة» هذه الأعمال وهؤلاء الأفراد؟

■ كيف يمكننا تقويم الأعمال والأفراد بدون «رقابة» هذه الأعمال وهؤلاء الأفراد؟

كيف يمكننا تقويم الأعمال والأفراد بدون «توجيه» لهذه الأعمال وهؤلاء الأفراد في مختلف مراحل العمل كواجب مهني وإنساني قبل عملية «التقويم»؟

إذا كانت عملية التقويم لا يمكن إنجازها إلا إذا رأينا (تابعنا) ودققنا (راقبنا) ولفتنا نظر العاملين إلى نقاط الخطأ وطريق الصواب (وجهنا) فإنه يلزم أن ندرك أن وظائف الإدارة متداخلة وأنها أيضا سلسلة مراحل ذات ترتيب منطقي لا يتجاهل هذا التداخل.

ولذا يجب تناول بعض الوظائف التي تسبق وظيفة «التقويم» بشيء من الإيضاح على أساس أنها لازمة حتى ولو أطلقنا عليها الوظائف «الداعمة» وهذا لا يقلل من أهميتها.. بل هذا المصطلح يؤكد على تلك الأهمية.

وهذه الوظائف هي :

[١- المتابعة. ٢- الرقابة. ٣- التوجيه]

لقد أشرنا من قبل إلى وظيفة الإشراف وكذلك التنسيق (ولم نغفلها) سواء كانت وظائف مستقلة أو متداخلة أو تابعة أو فرعية لوظائف أساسية كالتنظيم.

والأمر كذلك ونحن نتناول - هنا - وظائف المتابعة والرقابة والتوجيه، وإذا كان الإشراف قد انفرد بمساحة بعيداً عن التوجيه، وكذلك التنسيق بعيداً عن المتابعة.

فإننا ارتضينا أن نفرد مساحة لهذه الوظائف الداعمة (المتابعة - الرقابة - التوجيه) نحو الوصول إلى وظيفة التقويم.

أ- المتابعة:

تجيب هذه الوظيفة عن سؤال محدد هو: هل يتم تنفيذ ما خططنا له؟

عزري

هل توافق على أنه:

كلما انتشر الجهل وغاب الضمير

أصبحنا أحوج ما

نكون إلى المتابعة

ثم المتابعة ثم

المتابعة.

إنها وظيفة في غاية الأهمية لنعرف أين نحن من الأهداف التي نريد تحقيقها..

ولا تنتهى وظيفة المتابعة عند رصد ما تم ولم يتم بل يجب أن تجيب على سؤال هام وهو: لماذا لم يتم؟ (حتى ولو كان ذلك يأتى فى اختصاصات الرقابة) إن وظيفة المتابعة هى مطابقة ما يحدث فى الواقع على الخرائط والبرامج المكتوبة وفقاً للخطة الموضوعة سلفاً وعليه يتم حصر وتحديد ما تم تنفيذه فعلاً ويتم تنفيذه الآن وكذلك ما لم يتم إنجازه (ونلاحظ هنا أهمية وجود معايير فهى الفاصل مثل الخرائط والبرامج والخطة التى على ضوئها تحدد ما تم ولم يتم) أى أن للمتابعة معايير تمتد عليها ومن ثم فإننا نؤكد بأننا لم ننحرف بهذه الوظيفة عن مسارها عندما أشرنا بأنها داعمة لعملية التقويم والذى يعتمد فى أساسه على المعايير.

كما أن المتابعة تأتى بعد التقويم، لأنها تتعرف

عزى

١. أين تنتهى
وظيفة المتابعة؟

٢. هل يمكنك
مساعدتى وتكمل
العبرة؟ ←

٣. إن مفهوم
الرقابة كوظيفة من
وظائف الإدارة
يختلف عن مفهوم
الرقابة البوليسية..
٤. هل توافق أن
التوجيه مهارة؟

ما إذا كانت الحلول التى توصل إليها التقويم
تنفذ أم لا .. إنها عمليتان متبادلتان.

ب- الرقابة:

بإيجاز شديد .. هى مرحلة رصد الخطأ تمهيداً
للتوجيه نحو التصحيح وإلا (.....).

ج - التوجيه:

- من الذى يقوم به؟
- ومتى يقوم به؟
- وكيف يقوم به؟

للإجابة على هذه الأسئلة يجب أن نحدد أولاً
الهدف من التوجيه والذى يتمثل فى توضيح معالم
الطريق الصحيح للوصول إلى الغاية.

- ومن ثم لابد أن يقوم به الأكثر خبرة
وعلمًا.

- ويقوم به قبل الانحراف عن الطريق وأثناء

سير العمليات، وأيضا في طيات المرحلة الأخيرة (الوظيفة الأخيرة) - الرقابة.

■ أما كيف يقوم به ؟ فالوسائل عديدة ..
(راجع وسائل الاتصال الفعال .

التقويم

أصبح التقويم وبرامجه قريناً لكل العمليات الإدارية التي تعمل بها المؤسسات الرياضية وغير الرياضية وذلك لانه بدون التقويم لا نستطيع معرفة أسباب ما نحققه من نجاح وما نقابله من معوقات وبالتالي لن نستطيع تطوير الأداء ونظم العمل .

وعملية التقويم ليست خطوة نهائية في عملية الإدارة كما هو شائع وهي ليست هدفاً في حد ذاته أيضا وإنما ينبغي أن تسير عملية التقويم جانباً إلى جنب مع عملية التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام، فهو يهدف إلى تقدير قبة الشيء ..

وتصحيح المعوج .. عن طريق تحديد السلبيات والإيجابيات في ضوء معايير واضحة وثابتة وتتم عملية التقويم عن طريق الخبراء وليس أى فرد في المؤسسة لديه القدرة على القيام بهذه العملية .

الأسس الواجب توافرها في التقويم:

- الاستمرارية: يجب أن يقوم التقويم على عملية مستمرة في بداية صياغة الأهداف وحتى نهاية العملية الإدارية.
- الشمولية: يجب أن تشمل جميع أوجه وعناصر العمل والاهتمام بكل الوسائل والغايات.
- الديمقراطية: يجب أن يتعاون كافة العاملين في إنجاح عملية التقويم وإبراز المشكلات واقتراح الحلول.
- العلمية: يجب أن تتأسس عملية التقويم على الأسلوب العلمى وتحديد المعايير والمحكمات.