

الفصل الثاني

وظائف الإدارة

مفهوم الوظائف الإدارية:

وظائف الإدارة هي تلك المهام والمسؤوليات التي يتعين على المديرين والقادة الإداريين القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. هذا وقد تعددت الآراء حول عدد الوظائف الرئيسية للإدارة وحول مضمونها. فمن علماء الإدارة وخبرائها من يحددها في خمس (هنري فايول) هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتنسيق والرقابة. ومنهم من يقول إنها ثلاث وظائف متمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة. وتجدر الإشارة إلى أن وظائف الإدارة المشار إليها يمارسها المدير أيا كان نشاط أو حجم المشروع وأيا كان مستواه داخل المشروع. وسوف تعالج كل وظيفة من وظائف الإدارة في شيء من التفصيل بهدف تبيان طبيعة وظائف الإدارة وأبعادها ومقوماتها الأساسية.

التخطيط

التخطيط بمعناه الواسع يعني رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

والتخطيط في الإدارة هو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبمن يتم.

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق منطقياً جميع الوظائف الأخرى ويعتبر أول عنصر من عناصر الإدارة وأهمها، لأنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى، فإذا لم تحدد الواجبات والمسؤوليات على أساس من التخطيط المسبق فليست هنالك حاجة إلى التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة.

تعريفه:

- 1- عرفه هنري فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. هذا التعريف يبين أن التخطيط يهتم بالمستقبل مع اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- التخطيط عُرِّف بأنه التفكير المسبق في جميع الاتجاهات والأبعاد في الأمور الإدارية، ويشمل التفكير حول ما يجب إنجازه، وكيف يجب إنجازه ومتى يجب إنجازه.
- 3- التخطيط هو عملية جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف.
- 4- كما عُرِّف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المنشودة.
- 5- ويدل هذا التعريف على أن الإدارة عندما تقوم بالتخطيط تستخدم الحقائق والفروض المناسبة.

أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط المتطلب الأول للوظيفة الإدارية، وأهم هذه الوظائف لأنه الأساس الذي تعتمد عليه الوظائف الأخرى للإدارة. وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للفوضى والارتجال وللعمل العشوائي بدون هدف مسبق. وعلى هذا تكون للتخطيط أهمية كبيرة تتلخص في النقاط التالية:

- 1- التخطيط يظهر الأهداف بوضوح ويحددها ويساعد على تحقيقها.
- 2- التخطيط يستلزم اختيار أحسن الطرق وأنسبها بالنسبة لظروف المنظمة والاختيار بين الحلول البديلة مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والمال.
- 3- التخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه إلى الأهداف العامة للمنظمة، وتركيز انتباه الأفراد إلى الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية.
- 4- التخطيط يعتبر نوعاً من الاقتصاد لأنه يراعى الإمكانيات المتوافرة، كما أنه الدعامة الأولى التي تقوم عليها النظم الاشتراكية.

- 5- التخطيط ملازم للرقابة ولا يمكن مراقبة أي شيء ليس له تخطيط، لأن الرقابة تصحيح للانحرافات عن الخطة.
- 6- التخطيط يقرر المواصفات للأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف المقررة.
- 7- التخطيط يساعد على إيجاد الحل المناسب للمشكلات في بداية الأمر قبل تعقدها واستفحالها.
- 8- التخطيط يعود على النظام، لأنه يحدد الأهداف والسياسات ويحدد الوقت اللازم لبدء ونهاية العمل كما يحدد المواصفات.

مبادئ التخطيط:

هناك عدة مبادئ أساسية للتخطيط نجملها فيما يلي:

- 1- مبدأ تحديد الأهداف:
تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم من أجلها.
- 2- مبدأ التزام الحقائق:
وهو التعرف على العناصر والإمكانيات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها بكل دقة وكذلك تسجيل الحقائق والبيانات والإحصاءات الصحيحة.
- 3- مبدأ رسم السياسات:
رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف. ويعتبر هذا العمل ضرورة من ضرورات التخطيط لأنها تقلل من المجهود الذهني في الأحوال المتشابهة وتساعد على زيادة الكفاية في العمل.
- 4- مبدأ التوقيت:
يجب وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال. وهذا من شأنه أن يوفر في الجهد والوقت والمال.

5- مبدأ افتراضات المستقبل:

لما كان التخطيط يقوم على أساس التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتملة حدوثها والاستعداد لمواجهتها فإن نجاح التخطيط يتوقف على مدى دقة الافتراضات، والتقارب بينها وبين الواقع.

6- مبدأ الخطط البديلة:

إن نجاح التخطيط يعتمد على وضع الخطط البديلة والاختيار من بينها.

7- مبدأ المرونة:

يجب أن يكون التخطيط مرناً، بحيث يكون قادراً على مواجهة التغيرات التي تطرأ على المشروع أو الانحرافات عن الخطة الموضوعية، دون اللجوء إلى إحداث تغييرات جوهرية في المشروع.

التخطيط والخطة:

التخطيط:

هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة محدودة ومرتبطة وفقاً لدراسة علمية سليمة وبناء على حقائق وتقديرات مدروسة.

الخطة:

هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة وجهد ممكنين، والتي تأخذ في الحسبان أكبر قدر ممكن من الظروف والأوضاع التي ستوجد مستقبلاً عند التنفيذ والتي تمكن من متابعة التنفيذ بسهولة ويسر.

والخطة الجيدة هي التي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية.

وتعتبر الخطة دليلاً منظوراً للفكر الإداري وهي تتكون من عمل ذهني، والتنفيذ الفعال للخطة لا يتم إلا تحت قيادة فعالة وواعية.

أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط من حيث المراحل الزمنية التي يتم فيها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط المقدم:

وهذا النوع من التخطيط، هو التخطيط الذي يقوم على أساس التنبؤ لما سيحدث في المستقبل، ثم الاستعداد لمواجهةته.

2- التخطيط في مكان العمل:

وهو التخطيط الذي تثبت الخبرة أنه يجب إنجازه في مكان العمل بالنسبة للانحرافات التي قد تحدث للخطة نتيجة عدم الدقة في التقدير عند وضع التخطيط المقدم.

3- التخطيط في حالة الطوارئ:

وهو التخطيط الذي يتم في الحال، وربما في مكان العمل لمواجهة أحوال طارئة لم تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع التخطيط المقدم، كحدوث حرب أو فيضان أو زلزال، أو حريق، أو أية أمور أخرى، تؤثر تأثيراً سيئاً على سير المشروع، إذا لم تتخذ خطوات فورية لمواجهة الحالة الجديدة بتخطيط جديد ينفذ المشروع ويضعه في أحسن حالة ممكنة بالنسبة لجميع الظروف المادية والطبيعية التي تتحكم به.

وينقسم التخطيط بالنسبة لطبيعة الخطط إلى:

1- تخطيط السياسات والأهداف.

2- تخطيط الإجراءات والأساليب.

3- تخطيط البرامج.

4- تخطيط الميزانيات.

مراحل التخطيط:

يمكن تلخيص المراحل التخطيطية التي يجب إتباعها لإعداد التخطيط السليم في

الآتي:

- 1- المرحلة الأولى هي تحديد الأهداف الواقعة للتخطيط وهذا يتطلب أن يتوافر أمام المخطط البيانات الكاملة عن الفرص المتوقعة وجودها مستقبلاً.
- 2- تحديد أهداف الأقسام الرئيسية للمنشأة كإدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات أو إدارة النقل ثم للأقسام التي يتضمنها كل إدارة وهذا التسلسل هام حتى تكون خطة كل قسم أو إدارة محددة بشكل واضح وفي إطار الهدف الأساسي للمشروع.
- 3- جمع البيانات التي تتعلق بالقوى البشرية والمادية.
- 4- دراسة المعلومات والبيانات.
- 5- وضع الخطط البديلة.
- 6- الاختيار بين البدائل واتخاذ قرار إتباع تخطيط معين.
- 7- إصدار السياسات والبرامج الزمنية والقرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.
- 8- متابعة وتقييم عملية التنفيذ.

مزايا التخطيط الجيد:

- 1- أن يكون التخطيط مبنياً على الواقعية والموضوعية والحقائق.
- 2- أن تراعى المرونة في وضع الخطط لكي يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتناسب مع الظروف المتغيرة.
- 3- يجب أن تبني الخطط على الشمولية في كافة النواحي والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- 4- أن تكون الخطة مستقرة بحيث لا تتعرض للتغيرات والتعديلات من حين لآخر.
- 5- يجب أن تكون الخطة محددة وواضحة وخالية من الغموض حتى يسهل الإطلاع عليها وتنفيذها على أحسن وأكمل وجه.

السياسات

السياسات هي مفاهيم معينة أو تسلسل معين للتفكير عند اتخاذ القرارات. وإذا كانت الأهداف تحدد الأغراض النهائية للتخطيط فإن السياسات تسلسل القرارات على طريق تلك الأغراض النهائية، أو بمعنى آخر فإن السياسات تعكس وتفسر الأهداف وتوجه القرارات للمساهمة في الأهداف وبالتالي تضع إطار العمل لبرامج التخطيط.

مفهوم السياسات:

هي مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المسؤولين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية السفلى، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام الرؤوسين وهي بهذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة.

أنواع السياسات:

1- السياسات الأساسية:

وهي السياسات التي تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة في لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهدافها.

2- السياسات العليا:

هي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا في المشروع وهي أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل.

3- سياسات تشغيلية:

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل سياسات الشراء وسياسات الإنتاج والبيع.... إلخ.

الشروط الواجب توافرها في السياسات:

- 1- أن تساعد السياسة على تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة وجهد.
- 2- أن تكون السياسة مرنة بما يقابل التغيرات الرئيسية في الخطط.

- 3- أن تكون السياسة مستديمة، بما يعطى استقرار الاتجاهات للمشروع.
- 4- أن تكون السياسات مكتوبة ليتمكن استخدامها بسهولة كما يمكن الرجوع إليها.
- 5- ألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة.
- 6- أن تكون السياسات معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع.

الإجراءات

مفهوم الإجراءات:

هي الخطط التي توضح الطريقة التي تتبع عادة لمعالجة موضوع معين، أنها تبين خطوات العمل التي تتم لتحقيق هدف معين وكيفية تتابع تلك الخطوات.

والإجراءات تؤدي إلى توحيد طريقة إنجاز موضوع معين، وترفع كفاءة العاملين نتيجة لإلمامهم بالطريقة المعتادة لإنجاز هذا الموضوع إلا أنها لا تعود العاملين على التفكير في أسلوب أداء العمل.

وتختلف الإجراءات حسب الموضوع الذي تعالجه والظروف التي توضع لها. فإجراءات صرف قطع غيار من المخزن تختلف عادة حسب ما إذا كان الصرف يتم للاستخدام داخل مصنع المنشأة أم لجهة خارجية. وكثيراً ما تختلف الإجراءات حسب نوع قطعة الغيار المصروفة وظروف صرفها.

وقد تندرج خطوات الإجراءات حسب التسلسل في المنشأة، وقد تتابع أفقياً في نفس المستوى كما إذا تتابعت إجراءات صرف مستحقات لمورد معين، ما بين أقسام المشتريات والمخازن والحسابات.

القواعد

كثيراً ما يتداخل مفهوم القواعد مع مفهومي السياسات والإجراءات رغم أن كلا يختلف عن الأخرى. والقواعد تتطلب أن يتم عمل محدداً آخذاً في الحسبان الموقف المعين. ومن ثم فإنها ترتبط بإجراءات العمل من حيث أنها توجه العمل ولكنها لا تحدّد تتابع زمني

معين. والقاعدة قد تكون وقد لا تكون جزء من إجراءات العمل، وهي لا تسمح بأي انحراف في أسلوب العمل المحدد ولا تتدخل بأي شكل من الأشكال في تداول الأوامر. فقاعدة عدم التدخين في محطة توزيع الوقود أثناء تفريغ الوقود قاعدة لا ترتبط بإجراءات التفريغ، إلا أن إجراءات التفريغ قد تتضمن القاعدة.

ورغم أن القواعد تخدم كتوجيه معين، إلا أنها تختلف عن السياسات في أنها لا تتطلب أي رشد في تطبيقها، فالسياسات كما سبق أن أوضحنا توجه التفكير لاتخاذ القرار الرشيد.

إذن نخلص إلى القول بأن القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي - مثل غيرها من الخطط - يتم اختيارها من بين البدائل، وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط.