

الوحدة الثانية

وظائف المدير

أولاً: التخطيط:

1- مفهوم التخطيط:

- تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.
- التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي.
- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.

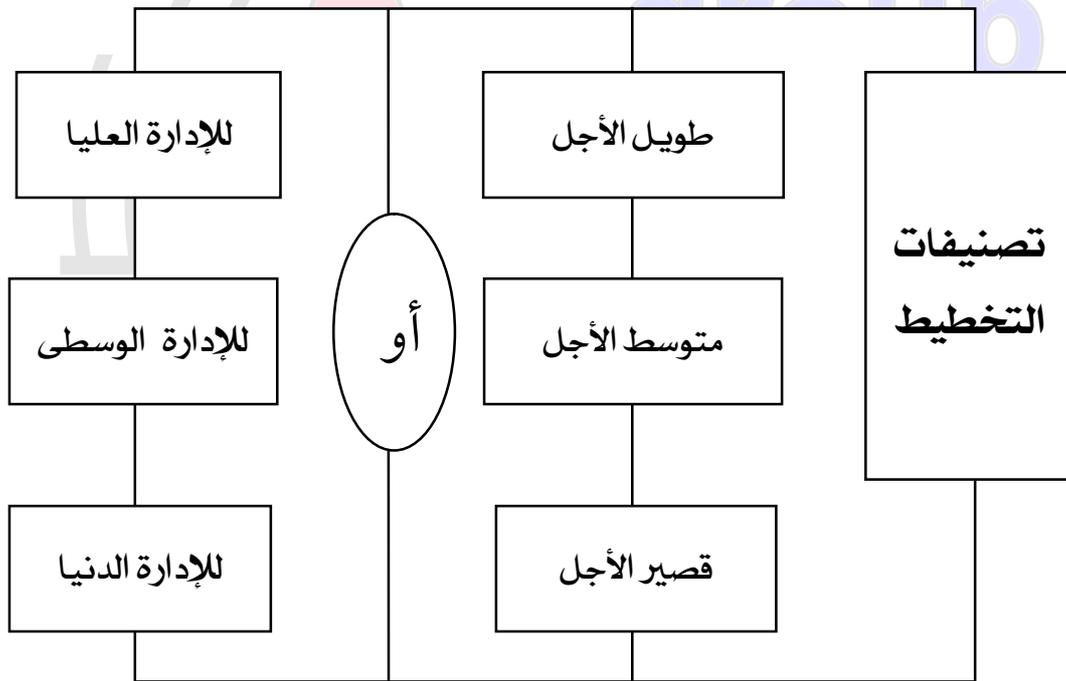
2- مميزات التخطيط:

- يركز على هدف معين.
- يهتم التخطيط بالزمن.
- أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل.
- أنه تنبؤي.

3- فوائد التخطيط:

- يساعد في حل مشكلات المستقبل.
- تنظيم العمل.
- يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها.
- يساعد في وضع الأهداف وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات.
- الرقابة المستمرة على العمل.

4- أنواع التخطيط:



(أ) حسب الفترة الزمنية:

- طويلة الأجل (3-10) سنوات.
- متوسطة الأجل (1-3) سنوات.
- قصيرة الأجل (أسبوعيه، شهريه، سنوية).

(ب) التصنيف حسب المستوى الإداري:

- مستوي الإدارة العليا: تقوم به الإدارة العليا (الرئيس، نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل.
- مستوي الإدارة الوسطى: ويقوم بها مساعدا المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية).
- التخطيط على مستوي الإدارة الدنيا: ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية).

المستوي الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

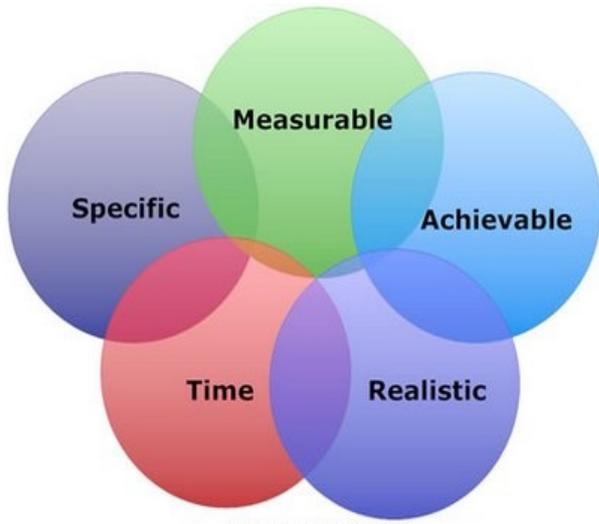
5. عناصر التخطيط:



(أ) الهدف:

الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي، حيث أن مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توفرها في الهدف:

- وضوح الهدف: أي انه محدد
- قابلية القياس: أي أنه قابل للقياس والمتابعة.
- قبول الهدف: أي يتوافق مع العادات والتقاليد.
- واقعية الهدف: أي ممكن التحقيق حسب الإمكانيات.
- محدد بوقت: أي أن له زمن بداية ونهاية.



(ب) القواعد:

ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به.

(ج) الإجراءات:

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها.

(د) السياسات:

الإطار الموجه لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون.

6- خطوات التخطيط:



- تحديد الأهداف: بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته (زيادة المبيعات بنسبة 10٪ خلال 3 سنوات).
- جمع المعلومات: جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل، وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل.
- وضع الافتراضات: وذلك بوضع افتراضات معينه حول الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، حيث أن الافتراضات طرفان: (1) أن تكون مشجعه وموجبة، (2) أن تكون مثبطة وسالبة.

- تحديد البدائل والاختيار من بينها مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة 10٪ من المبيعات):
 - البيع بسعر أقل.
 - إدخال تغيرات على السلعة.
 - البحث عن أسواق جديدة
- التنفيذ وتقييم النتائج: وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وتقييم النتائج.

ثانياً: اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

1- مفهوم اتخاذ القرارات:

- الإدارة هي اتخاذ قرارات (اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية).
- جميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة.
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإدارية فلا فائدة للتخطيط والتنظيم والرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات:

- قرارات طويلة الأجل وقرارات قصيرة الأجل.

- قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية.
- قرارات فردية وقرارات جماعية.
- قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف.
- قرارات تنظيمية وقرارات إدارية.
- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

حيث أن:

القرارات مبرمجة: قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكرر في مواقف معينة، والقرارات غير مبرمجة: قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد وتحمل مخاطر عالية.

مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة.

- الوقت والتكاليف ويعتبران محددان لجمع معلومات كافية.
- عوامل اجتماعية وسياسية.
- الظروف البيئية.
- التغيرات السريعة في التقنية.

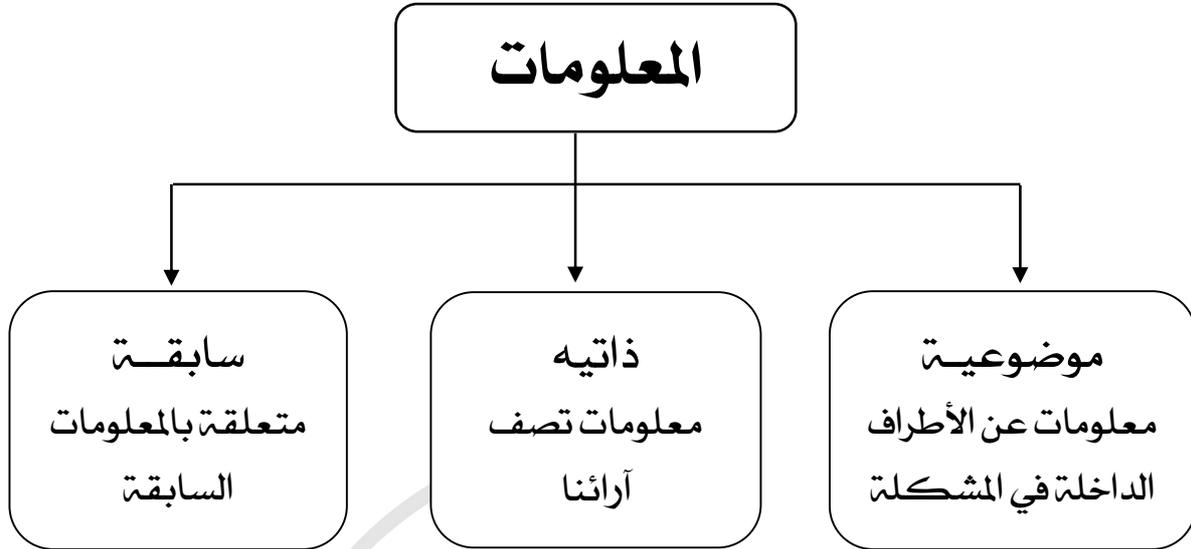
مقارنه بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة

نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة / محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى والدنيا	الإدارة العليا
درجة المخاطرة	قليله	كثيرة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	دائماً	نادراً

3- خطوات اتخاذ القرار:

- 1- تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).
- 2- جمع المعلومات.
- 3- طرح البدائل واختيار البديل المناسب.
- 4- تنفيذ الحل.
- 5- متابعة تنفيذ الحل.

حيث أن:



4- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

من أسباب الاعتماد على الأسلوب الجماعي ما يلي:

- الإبداع: فالمشاركة تؤدي إلى توليد الأفكار وطرح البدائل.
- الالتزام بالتنفيذ.
- المعلومات: فرئيس الوحدة لا يملك لوحده جميع المعلومات في المشكلة الجماعية في اتخاذ القرار يؤدي إلى توفير كم هائل من المعلومات.

الإيجابيات / المزايا في الأسلوب الجماعي:

- التأكيد على مبدأ الشورى.
- طرح أكثر من بديل.
- القبول (الالتزام بالتنفيذ).
- رفع الروح المعنوية.
- الوصول إلى قرارات أفضل.

السلبيات في الأسلوب الجماعي

- استهلاك الوقت.
- تستتب المسؤولية.
- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.

ثالثا: التنظيم

1- مفاهيم التنظيم:

- المفهوم الأول: هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية.
- المفهوم الثاني: توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.

2- عناصر التنظيم:

- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها.
- تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين.
- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين.
- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.

4- أهداف التنظيم:

- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل.

4- مواصفات التنظيم الإداري الناجح:

- التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول.
- الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.

5- أنواع التنظيم:

- أولاً: التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.
- ثانياً: التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية
الأهداف تحقق إشباع الفرد	أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية
هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية	هدف الفرد تأدية العمل
طبيعة العلاقة اجتماعية	طبيعة العلاقة رسميه إداريه
الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ	الاتصالات تتم وفق شكل هرمي

6- مبادئ التنظيم:

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحده إدارية، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي:

- المبدأ الأول: (مبدأ الهدف) أي لا بد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
- المبدأ الثاني: (مبدأ الوظيفة) أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.
- المبدأ الثالث: (مبدأ التخصيص وتقسيم العمل) أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
- المبدأ الرابع: (مبدأ وحدة القيادة) لا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

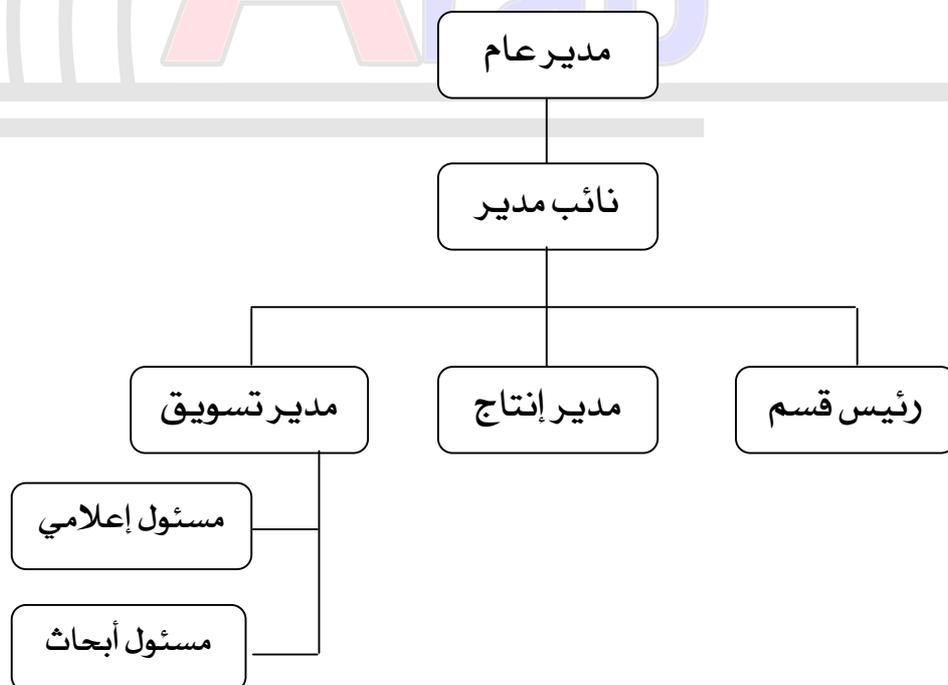
- المبدأ الخامس: (مبدأ نطاق الأشراف) عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحده لأخرى.
- المبدأ السادس: (مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية)، حيث أن السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة. والمسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.
- المبدأ السابع: (مبدأ المركزية واللامركزية) حيث ان المركزية: نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا، واللامركزية: نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.
- المبدأ الثامن: (مبدأ تفويض السلطة) يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته.
- المبدأ التاسع: (مبدأ التنسيق) العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- المبدأ العاشر: (مبدأ المرونة) أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

7- خصائص التنظيم الفعال:

- التنظيم الفعال: هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه هي كما يلي:
- تخفيف التكاليف.
 - التطوير والأبداع.
 - التنسيق بين كافة الوحدات.
 - تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد.

8- الهيكل التنظيمي:

النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



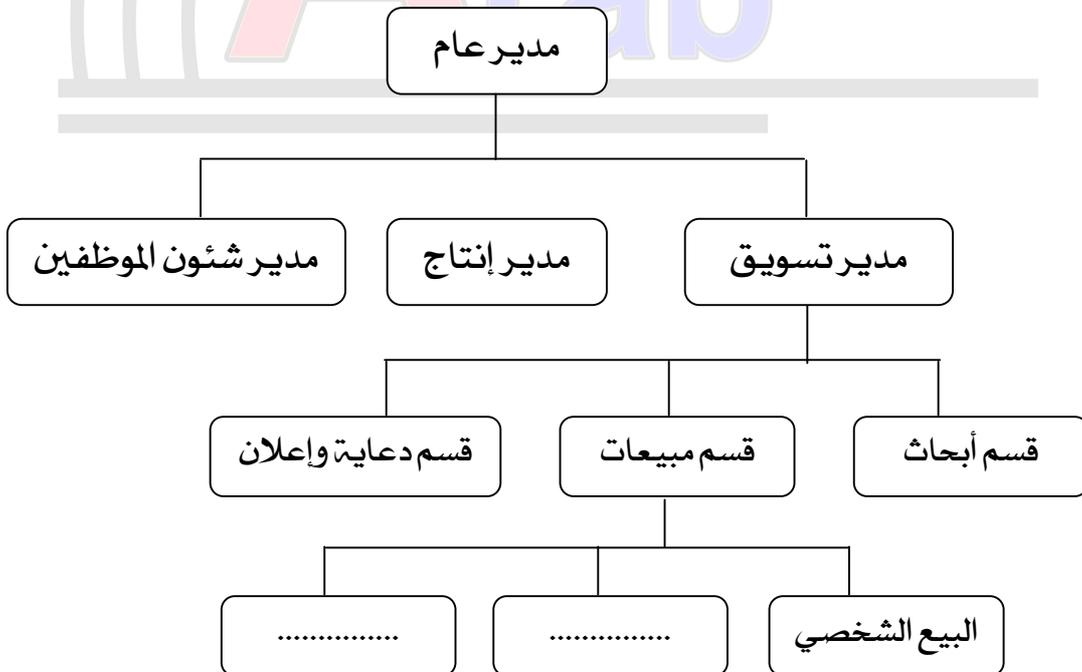
عناصر الهيكل التنظيمي، هم:

- 1- تحديد المهام والمسؤوليات.
- 2- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية.
- 3- آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي:

- الوظائف الرئيسية في المنظمة.
- علاقات المسؤولية.
- قنوات الاتصال الرسمية.



الدليل التنظيمي:

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي:

- السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة.
- نبذة تاريخية عن المنظمة (نشأتها، أهدافها، وانجازاتها..).
- الهيكل التنظيمي.
- الخارطة التنظيمية.
- وصف مهام الوحدات الإدارية.

رابعاً: التنسيق

1- مفهوم التنسيق:

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود، حيث يتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.
- توقيت هذه الجهود.

- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه.
- سبب الحاجة إلي التنسيق: لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة.

2- ملاحظات على التنسيق ومضمونه:

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى.
- يهدف التنسيق إلي منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات.
- التأكيد على وحدة الجهود: إن الإداري أو المدير يعد توقيتاً لكل جهد من جهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون.
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون
- التنسيق أشمل وأعم من التعاون
- التنسيق عملية مستمرة دائمة.

3- شمولية وظيفية التنسيق:

كل مدير مسئول عن قسمه وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة) التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي.

مثلاً:

- إدارة الإنتاج: إنتاج الكمية المطلوبة.
- إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.
- إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.
- إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم.

4- أهمية التنسيق:

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلا بد من التنسيق.

5- العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لا بد من فاعلية الخطط وتكاملها ولذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية. وتتضح العلاقة من خلال:

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلا بد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات. وهذا كله يتم في إطار تنسيقي.

- لابد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود.

6- وسائل التنسيق:

- تسلسل الأوامر: كل مرؤوس مسئول أمام رئيسه مباشرة، وهذه تمكن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين.
- القواعد والإجراءات: إذا كان العمل المطلوب مخططاً له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات.
- التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف.
- استخدام المساعدين في التنسيق: تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق).
- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة (مبيعات - إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله.
- اللجان: تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق
- المشروعات: إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين.

- المناقشات غير الرسمية.
- المنسق الخاص: منسق خاص يقدم نصائح للشركة.

7- خصائص التنسيق الفعال:

- تبسيط التنظيم
- تبسيط العمل بين الإدارات.
- وضوح التنظيم والتخطيط.
- انسجام البرامج وتكاملها.
- تحسين وسائل الاتصال
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري.

خامسا: الرقابة

1- مفهوم الرقابة:

المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد، فلا بد من التعرف على الرقابة، والسبب:

- التعرف على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل.
- التعرف على الانجازات ومدى مطابقتها للخطة الموضوعية.

فهي التأكد من أن كل يسير وفق الخطة الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها.

وجدير بالذكر: تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير العمل.

2- جوانب الرقابة:

- الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير وفق ما هو مخطط له أم لا.
- الجانب الثاني: يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم عمالهم.
- الجانب الثالث: يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة.

3- الانحرافات في الرقابة نوعان:

- الانحراف السلبي: يستحق مرتكبيها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة)
- الانحرافات الايجابية: يستحق مرتكبيها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية)

4- الجهات الرقابية:

- أولاً: جهات داخلية: كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير، مشرف).

- ثانياً جهات خارجية: جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية. (كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة، ديوان المحاسبة، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الأيزو")
- وجدير بالذكر: تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل.

5- أهمية الرقابة:

(أ) أهمية الرقابة للمدير:

- لاكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فوريه)
- لأن الرقابة تقييم للعمل المنجز: بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية).

(ب) أهمية الرقابة للمنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها.
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

(ج) أهمية الرقابة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات - حوافز - ترقيات).
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده.
- حفظ حقوق العاملين.

6- خطوات الرقابة:

(أ) وضع المعايير الرقابية:

- معايير كمية (مادية ملموسة): (1) مقاييس كمية، (2) مقاييس مالية.
- معايير نوعية (غير مادية): (1) فئة الموظفين، (2) فئة المستهلكين، (3) فئة الموردين.

(ب) قياس الأداء الفعلي، مع الأخذ في الاعتبار الآتي:

- مراعاة نطاق الأشراف، من حيث:
 - مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه
 - مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة
 - مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة
 - مدى فاعلية نظم الاتصال

- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة.
 - أن يكون هناك حدود للخطأ المسموح به.
 - أسلوب التقويم الفعلي لأداء المرؤوس المراقب من حيث:
 - المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة
 - المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات
 - المراقبة غير المباشرة:
 - * التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.
 - * التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها مديره المباشر.
- (ج) تصويب الانحرافات بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، سواء كانت: (1) الإيجابية، (2) السلبية. حيث يجب اخذ الاعتبارات الرئيسية التالية:
- حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيسي.
 - توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.
- (د) اقتراحات الحلول البديلة.
- (هـ) المتابعة.