

المحور الثالث الوظائف الادارية

الوظائف الإدارية هي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتُقسم الوظائف الإدارية إلى أربع وظائف رئيسية، فهي تشير إلى المهام والمسؤوليات التي تشغلها الأفراد في مجال الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات. وهي:

- التخطيط: هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف.
- التنظيم: هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المهام والمسؤوليات للعاملين.
- القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها توجيه وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الرقابة: هي العملية التي يتم من خلالها قياس أداء المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

1- وظيفة التخطيط

تُعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، حيث يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف المنظمة. تركز هذه الوظيفة على وضع الخطط وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل أنشطة التخطيط ما يلي:

- تحديد الأهداف التنظيمية: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل.
- تحليل البيانات، وتحديد الأولويات، وتنظيم الجداول الزمنية.
- تقييم الأداء، لتحسين العمليات.
- تطوير الخطط: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية: يساعد التخطيط على تحديد الأهداف التنظيمية، وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية.
- المساعدة في تنسيق أنشطة المنظمة: يساعد التخطيط على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، مما يضمن سير العمل بشكل فعال.
- المساعدة في استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال: يساعد التخطيط على استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال، مثل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية.

- أنواع التخطيط

- يمكن تصنيف التخطيط إلى عدة أنواع، ومن أهم هذه الأنواع:
- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يركز على تحديد الأهداف التنظيمية طويلة الأجل، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.
 - التخطيط التكتيكي: وهو التخطيط الذي يركز على تحديد الأهداف التنظيمية متوسطة الأجل، وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف.
 - التخطيط التشغيلي: وهو التخطيط الذي يركز على تحديد الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل، وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف.

- مراحل التخطيط

- تمر عملية التخطيط بعدة مراحل، ومن أهم هذه المراحل:
- التحليل: وهي المرحلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها لتحديد الوضع الحالي للمنظمة.

السنة الجامعية 2024/2023

- الوضع المستقبلي: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة في تحقيقه.
- البدائل: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تطوير البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- اختيار البديل الأفضل: وهي المرحلة التي يتم من خلالها اختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تنفيذ الخطة: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تنفيذ الخطة التي تم تطويرها.
- المراجعة والمتابعة: وهي المرحلة التي يتم من خلالها مراجعة الخطة ومتابعة تنفيذها للتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية.

العوامل المؤثرة في التخطيط

- تؤثر العديد من العوامل على عملية التخطيط، ومن أهم هذه العوامل:
- الأهداف التنظيمية: تؤثر الأهداف التنظيمية على طبيعة التخطيط، حيث يتم تطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف.
 - البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على التخطيط، حيث يتم تطوير الخطط التي تأخذ في الاعتبار هذه العوامل.
 - البيئة الداخلية: تؤثر البيئة الداخلية، مثل القدرات والمهارات والإمكانات المتاحة للمنظمة، على التخطيط، حيث يتم تطوير الخطط التي تتناسب مع هذه القدرات والمهارات والإمكانات.

مهارات التخطيط

- يحتاج المديرون إلى امتلاك مجموعة من المهارات اللازمة لممارسة التخطيط، ومن أهم هذه المهارات:
- مهارات التفكير النقدي: وهي القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل منطقي.
 - مهارات حل المشكلات: وهي القدرة على تحديد المشكلات وتطوير الحلول المناسبة لها.
 - مهارات الاتصال: وهي القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.
 - مهارات العمل الجماعي: وهي القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين.
- تعد وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويجب على المديرين امتلاك المهارات اللازمة لممارسة التخطيط بفاعلية.

2- وظيفة التنظيم

وظيفة التنظيم هي الوظيفة الإدارية الثانية، حيث يتم من خلالها تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المهام والمسؤوليات للعاملين. وتشمل أنشطة التنظيم ما يلي:

- تصميم الهيكل التنظيمي: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المستويات الإدارية، والوحدات التنظيمية، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية.
- تحديد المهام والمسؤوليات: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام التي يجب على كل وحدة تنظيمية القيام بها، والمسؤوليات التي يتحملها كل فرد في المنظمة.
- المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية: يساعد التنظيم على تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين، مما يضمن تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- المساعدة في تنسيق أنشطة المنظمة: يساعد التنظيم على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، مما يضمن سير العمل بشكل فعال.
- المساعدة في استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال: يساعد التنظيم على استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال، مثل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية.

عناصر التنظيم

تتكون وظيفة التنظيم من عدة عناصر، ومن أهم هذه العناصر:

- الهيكل التنظيمي: وهو مجموعة العلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية والأفراد، ويشمل الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية والعلاقات بين الوحدات التنظيمية.
- المهام والمسؤوليات: وهي مجموعة الأعمال التي يجب على كل وحدة تنظيمية القيام بها، والمسؤوليات التي يتحملها كل فرد في المنظمة.
- السلطة والصلاحيات: وهي الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، ويشمل السلطة والصلاحيات السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.

السنة الجامعية 2024/2023

- الاتصال :وهو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ويشمل الاتصال الأشكال المختلفة للاتصال، مثل الاتصال الشفوي والكتابة والبريد الإلكتروني.

- أنواع التنظيم

يمكن تصنيف التنظيم إلى عدة أنواع، ومن أهم هذه الأنواع:

- التنظيم الوظيفي: هو التنظيم الذي يقسم المنظمة إلى وحدات تنظيمية على أساس الوظائف التي تقوم بها، مثل الإنتاج والتسويق والمبيعات.
- التنظيم الإقليمي: هو التنظيم الذي يقسم المنظمة إلى وحدات تنظيمية على أساس المناطق الجغرافية التي تعمل فيها المنظمة.
- التنظيم المنتج: هو التنظيم الذي يقسم المنظمة إلى وحدات تنظيمية على أساس المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

- مراحل التنظيم

تمر عملية التنظيم بعدة مراحل، ومن أهم هذه المراحل:

- التحليل: هي المرحلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها لتحديد الوضع الحالي للمنظمة.
- التصميم: هي المرحلة التي يتم من خلالها تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المهام والمسؤوليات.
- التنفيذ: هي المرحلة التي يتم من خلالها تنفيذ الهيكل التنظيمي وتحديد المهام والمسؤوليات.
- المراجعة والمتابعة: هي المرحلة التي يتم من خلالها مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديد المهام والمسؤوليات للتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية.

- العوامل المؤثرة في التنظيم

تؤثر العديد من العوامل على عملية التنظيم، ومن أهم هذه العوامل:

السنة الجامعية 2024/2023

- حجم المنظمة :يؤثر حجم المنظمة على طبيعة التنظيم، حيث يتم تصميم هيكل تنظيمي مناسب لحجم المنظمة.
- طبيعة الأنشطة :تؤثر طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة على طبيعة التنظيم، حيث يتم تصميم هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة هذه الأنشطة.
- الثقافة التنظيمية :تؤثر الثقافة التنظيمية على طبيعة التنظيم، حيث يتم تصميم هيكل تنظيمي يتوافق مع الثقافة التنظيمية.

- مهارات التنظيم

يحتاج المديرون إلى امتلاك مجموعة من المهارات اللازمة لممارسة التنظيم، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارات التفكير النقدي :وهي القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل منطقي.
 - مهارات حل المشكلات :وهي القدرة على تحديد المشكلات وتطوير الحلول المناسبة لها.
 - مهارات الاتصال :وهي القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.
 - مهارات العمل الجماعي :وهي القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين.
- تُعد وظيفة التنظيم من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويجب على المديرين امتلاك المهارات اللازمة لممارسة التنظيم بفاعلية.

3- وظيفة التوجيه

وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الثالثة، حيث يتم من خلالها توجيه وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل أنشطة التوجيه ما يلي:

- التوجيه :هي العملية التي يتم من خلالها إرشاد العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التحفيز :هي العملية التي يتم من خلالها تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

السنة الجامعية 2024/2023

- المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية: يساعد التوجيه على ضمان التزام العاملين بالأهداف التنظيمية، مما يزيد من فرص تحقيق هذه الأهداف.
- المساعدة في تنسيق أنشطة المنظمة: يساعد التوجيه على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، مما يضمن سير العمل بشكل فعال.
- المساعدة في استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال: يساعد التوجيه على استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال، مثل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية.

- عناصر التوجيه

- تتكون وظيفة التوجيه من عدة عناصر، ومن أهم هذه العناصر:
 - القيادة: وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، وتتضمن القيادة مجموعة من المهارات والسلوكيات، مثل التأثير والتواصل والتحفيز.
 - الاتصال: هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ويشمل الاتصال الأشكال المختلفة للاتصال، مثل الاتصال الشفوي والكتابة والبريد الإلكتروني.
 - التحفيز: هو العملية التي يتم من خلالها تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف، ويشمل التحفيز مجموعة من الأساليب، مثل التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

- أنواع التوجيه

- يمكن تصنيف التوجيه إلى عدة أنواع، ومن أهم هذه الأنواع:
 - التوجيه المباشر: وهو التوجيه الذي يتم فيه توجيه العاملين بشكل مباشر من قبل المديرين.
 - التوجيه غير المباشر: وهو التوجيه الذي يتم فيه توجيه العاملين بشكل غير مباشر، مثل توفير التدريب والتطوير والتوجيه الذاتي.

- مراحل التوجيه

- تمر عملية التوجيه بعدة مراحل، ومن أهم هذه المراحل:
 - التحليل: وهي المرحلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها لتحديد الوضع الحالي للمنظمة.
 - التصميم: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحديد أساليب التوجيه المناسبة للمنظمة.
 - التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تنفيذ أساليب التوجيه.

السنة الجامعية 2024/2023

- المراجعة والمتابعة: وهي المرحلة التي يتم من خلالها مراجعة أساليب التوجيه للتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية.

- العوامل المؤثرة في التوجيه

- تؤثر العديد من العوامل على عملية التوجيه، ومن أهم هذه العوامل:
 - الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية على طبيعة التوجيه، حيث يتم استخدام أساليب توجيه تتوافق مع الثقافة التنظيمية.
 - خصائص العاملين: تؤثر خصائص العاملين، مثل المهارات والقدرات والاحتياجات، على طبيعة التوجيه، حيث يتم استخدام أساليب توجيه تتناسب مع هذه الخصائص.
 - الأهداف التنظيمية: تؤثر الأهداف التنظيمية على طبيعة التوجيه، حيث يتم استخدام أساليب توجيه تركز على تحقيق هذه الأهداف.

- مهارات التوجيه

- يحتاج المديرون إلى امتلاك مجموعة من المهارات اللازمة لممارسة التوجيه، ومن أهم هذه المهارات:
 - مهارات الاتصال: وهي القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.
 - مهارات حل المشكلات: وهي القدرة على تحديد المشكلات وتطوير الحلول المناسبة لها.
 - مهارات العمل الجماعي: وهي القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين.

تعد وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويجب على المديرين امتلاك المهارات اللازمة لممارسة التوجيه بفاعلية.
أمثلة على أنشطة التوجيه
فيما يلي بعض الأمثلة على أنشطة التوجيه:

- عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة سير العمل والأهداف التنظيمية.
- توفير التدريب والتطوير للعاملين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- تحفيز العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- تقديم الدعم للعاملين في حل المشكلات التي يواجهونها.

4- وظيفة الرقابة

السنة الجامعية 2024/2023

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة، حيث يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل أنشطة الرقابة ما يلي:

- قياس الأداء: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التقييم: وهي العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي العملية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات عن الأهداف التنظيمية.
- المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية: تساعد الرقابة على تحديد الانحرافات عن الأهداف التنظيمية، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- المساعدة في تنسيق أنشطة المنظمة: تساعد الرقابة على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، مما يضمن سير العمل بشكل فعال.
- المساعدة في استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال: تساعد الرقابة على استخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال، مثل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية.

- عناصر الرقابة

تتكون وظيفة الرقابة من عدة عناصر، ومن أهم هذه العناصر:

- معايير الأداء: وهي المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء، مثل الأهداف التنظيمية والمعايير الداخلية والمعايير الخارجية.
- وسائل القياس: وهي الأدوات والتقنيات التي يتم من خلالها قياس الأداء، مثل التقارير والتحليلات والمراقبة المباشرة.
- إجراءات التصحيح: وهي الإجراءات التي يتم من خلالها تصحيح أي انحرافات عن الأهداف التنظيمية.

- أنواع الرقابة

السنة الجامعية 2024/2023

يمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أنواع، ومن أهم هذه الأنواع:

- الرقابة المسبقة: وهي الرقابة التي يتم فيها تحديد المعايير والإجراءات قبل تنفيذ الأعمال، مثل مراجعة الخطط والبرامج.
- الرقابة المتزامنة: وهي الرقابة التي يتم فيها قياس الأداء أثناء تنفيذ الأعمال، مثل مراقبة سير العمل.
- الرقابة اللاحقة: وهي الرقابة التي يتم فيها قياس الأداء بعد تنفيذ الأعمال، مثل تحليل النتائج.

- مراحل الرقابة

تمر عملية الرقابة بعدة مراحل، ومن أهم هذه المراحل:

- التخطيط: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحديد أهداف الرقابة ومعاييرها ووسائلها.
- التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تنفيذ عملية الرقابة.
- التحليل: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحليل نتائج الرقابة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي المرحلة التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- العوامل المؤثرة في الرقابة

تؤثر العديد من العوامل على عملية الرقابة، ومن أهم هذه العوامل:

- طبيعة المنظمة: تؤثر طبيعة المنظمة، مثل حجمها ونوع نشاطها، على طبيعة الرقابة، حيث يتم استخدام أساليب رقابة تتناسب مع طبيعة المنظمة.
- أهداف المنظمة: تؤثر أهداف المنظمة على طبيعة الرقابة، حيث يتم استخدام أساليب رقابة تركز على تحقيق هذه الأهداف.

السنة الجامعية 2024/2023

- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية على طبيعة الرقابة، حيث يتم استخدام أساليب رقابة تتوافق مع الثقافة التنظيمية.

- مهارات الرقابة

يحتاج المديرون إلى امتلاك مجموعة من المهارات اللازمة لممارسة الرقابة بفاعلية، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارات التفكير النقدي: وهي القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل منطقي.
 - مهارات حل المشكلات: وهي القدرة على تحديد المشكلات وتطوير الحلول المناسبة لها.
 - مهارات الاتصال: وهي القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.
- تُعد وظيفة الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويجب على المديرين امتلاك المهارات اللازمة لممارسة الرقابة بفاعلية.

أمثلة على أنشطة الرقابة

فيما يلي بعض الأمثلة على أنشطة الرقابة:

- مراجعة التقارير المالية للتأكد من دقتها وصحة البيانات الواردة فيها.
- مراقبة سير العمل في الإنتاج للتأكد من الالتزام بالمعايير والإجراءات.
- تحليل نتائج المبيعات للتأكد من تحقيق الأهداف المستهدفة.
- إجراء استطلاعات رأي للعاملين للتعرف على آرائهم واقتراحاتهم.

هذا الدرس مقتبس من المراجع التالية

- الشرقاوي، علي، العملية الإدارية (وظائف المدير)، ط2 ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.2002.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، . 2001.
- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف – والادارة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- محاضرات في مقياس ادارة الاعمال. للأستاذ جدار رياض. جامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2016-2017.
- مدخل لادارة الاعمال. للاستاذة بدر اوي شهيناز. جامعة ابي بكر بالقائد للسنة الجامعية 2021-2022.
- محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال. للاستاذة باية وقنوني. جامعة اكلي محند اولحاج البويرة. للسنة الجامعية 2016-2017.