

وظائف التسيير

2022 وظائف التسيير



د. بوليلة هاجر

Table des matières

Objectifs	3
Introduction	4
I - 5	التخطيط
1. 5.....	مفهوم التخطيط
2. 5.....	أنواع التخطيط
3. 6.....	خطوات التخطيط
II - 7	التنظيم
1. 7.....	مفهوم التنظيم
2. 7.....	أهمية التنظيم
3. 7.....	مراحل وظيفة التنظيم
III - 9	التوجيه
1. 9.....	مفهوم التوجيه
2. 9.....	القيادة
IV - 10	الرقابة
1. 10.....	مفهوم الرقابة
2. 10.....	مستويات الرقابة
3. 11.....	خطوات العملية الرقابية

Objectifs



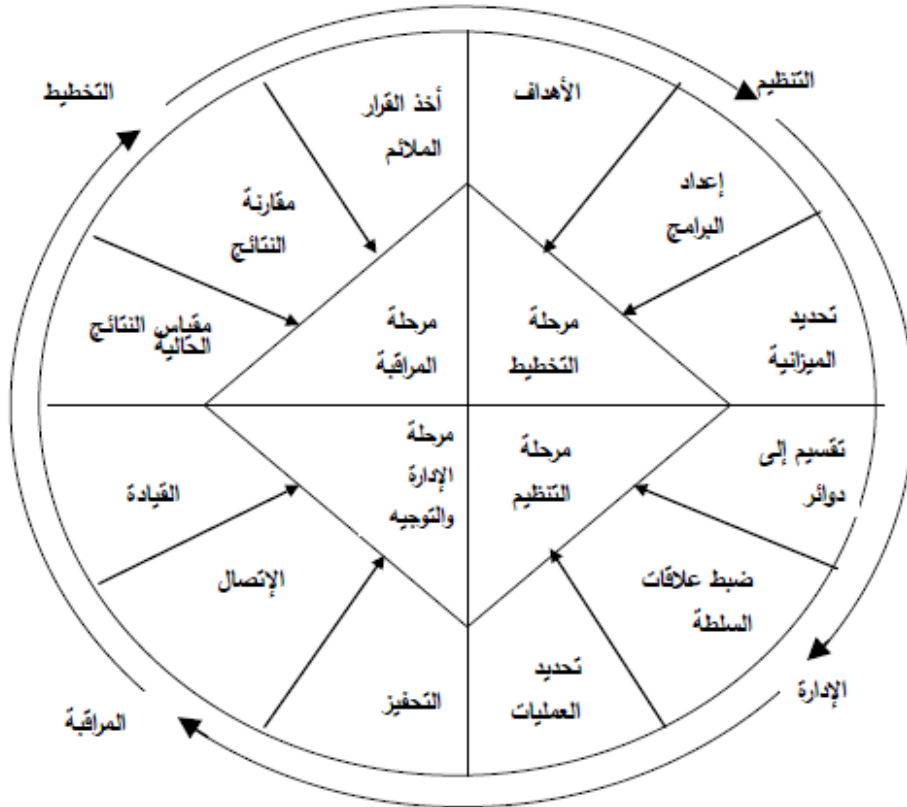
من خلال هذا الدرس سيتمكن الطالب من

- فهم الوظائف الادارية للمؤسسة -
- التمييز بين مختلف مكونات عجلة التسيير -



Introduction

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك الاعتماد على وظائف التسيير والتي يمكننا تقسيمها الى خمس وظائف والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرار.





1. مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكنك إلى حد كبير كمدبر من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟

2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

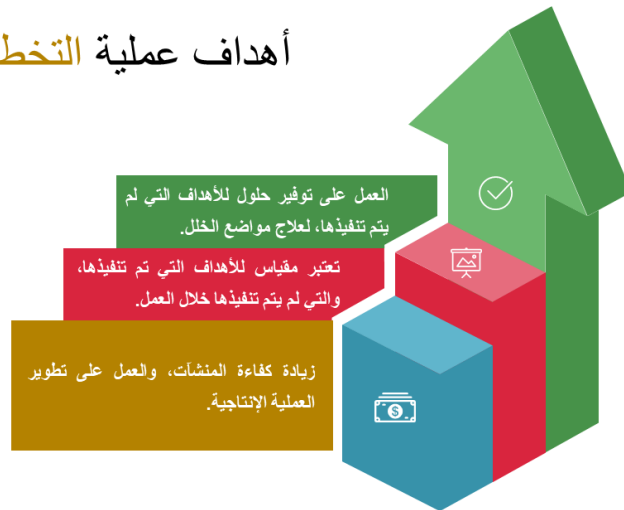
1. تحديد الموارد المطلوبة.

2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

أهداف عملية التخطيط



2. أنواع التخطيط

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

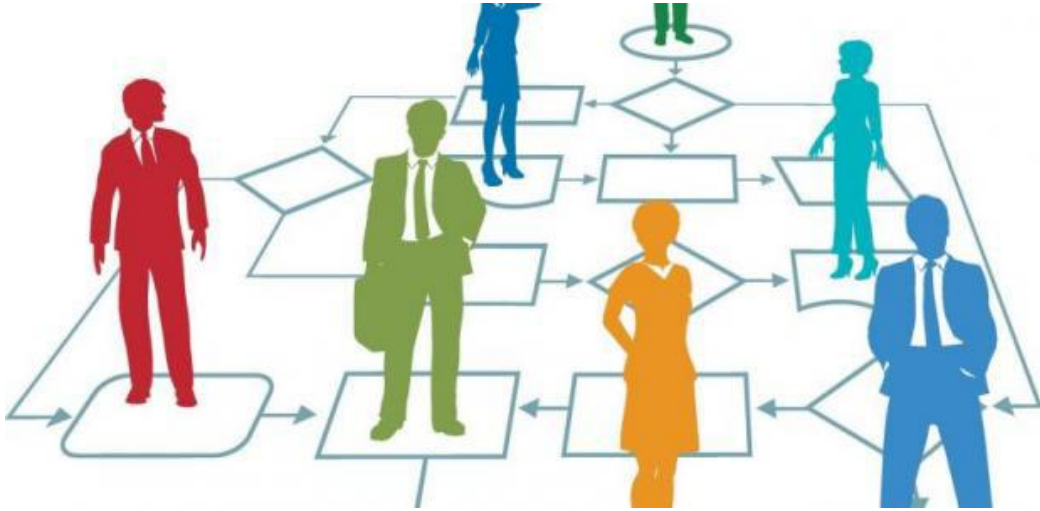
3. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

3. خطوات التخطيط

- 1- دراسة البيئة الداخلية و الخارجية: تتم دراسة الفرص و التهديدات -
- 2- تحديد الأهداف: بعد القيام بتحليل البيئة، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف و تقسيمها الى أهداف جزئية -
- 3- تحديد البدائل المتاحة: بعد تحديد الأهداف نستطيع أن نحدد العديد من البدائل. و يعتمد اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف يعتمد على طبيعة المتغيرات أو العوامل المتاحة في السوق.
- 4- تقييم و اختيار البدائل المتاحة: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتقييم البدائل و اختيار البديل الذي يكون أقربها لتحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- 5- تنفيذ الخطة و متابعتها: بعد وضع الخطة موضع التطبيق يقوم المخطط عندئذ بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها -



1. مفهوم التنظيم



هو عملية إدارية تهتم بترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات والتنسيق بينها، وتحديد السلطات والصلاحيات من أجل تحقيق الأهداف. و هي العملية التي من خلالها يتم تقسيم الأدوار و المهام، و تحديد السلطات و المسؤوليات. كما عرف "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

2. أهمية التنظيم

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، و التقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

3. مراحل وظيفة التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف -

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف -

وذلك من خلال إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

:الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة -

وتشمل ثلاث عمليات أساسية

1. (فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

:الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات -

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

:الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات -

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. (يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).



التوجيه

1. مفهوم التوجيه

وهي الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد و الاشراف عليهم و توجيههم و ارشادهم عن كيفية تنفيذ الاعمال و اتمامها و تحقيق التناسق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين. و هو ارشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، و نحتاج الى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة و حسن استخدام العلاقات مثل السلطة و تمثل: القيادة،الاتصال،التحفيز و تعد أحد الأسس التي من خلالها يستطيع المدير ارشاد و بث روح التعاون و النشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2. القيادة

أ- تعريف القيادة

هي قدرة التأثير على الآخرين و حفزهم في تحقيق أهداف معينة.

ب- مصادر القيادة

تنبتق القيادة من المصادر التالية:

1. المركز الوظيفي(المنصب): تتركز القيادة وفقا للمنصب او المركز الوظيفي وفقا للقوانين و الأنظمة و التعليمات التي تحددها المنظمة.

2. المعرفة و المهارة: يعمل الافراد الذين يمتلكون المراكز القيادية على اكتساب المعارف و المهارات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية. بكفاءة و جدارة عالية. ان الرؤية الواضحة و القدرة الفكرية المتبصرة و تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل و تحديد الأهداف و الخطط المستقبلية.

3. الكاريزمة أو الشخصية: و تنبع من خصائص الشخصية المميزة للفرد و من خبرته و معرفته المتخصصة و مهاراته، أو تكون مستمدة من الجاذبية الذاتية للقائد و شخصيته المتميزة.

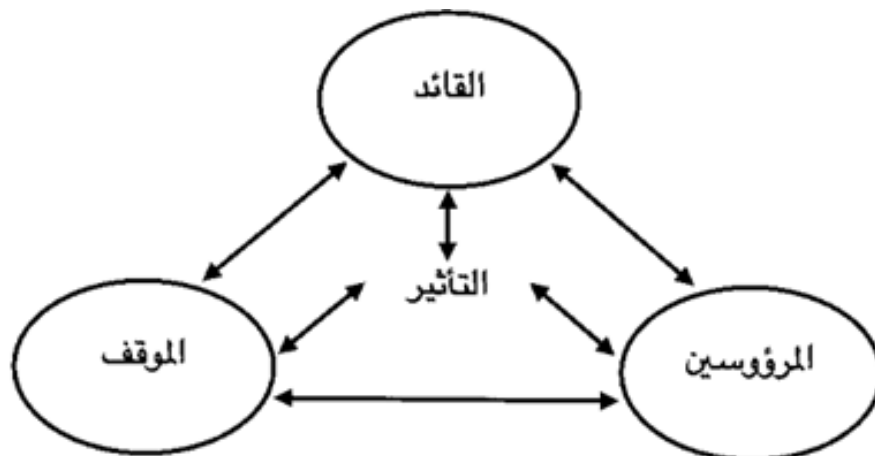
ج- أنماط القيادة

هناك نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و نوع التابعين، و أهم هذه الأنماط:

1- القيادة الدكتاتورية: و هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، و يتخذ كافة القرارات بنفسه، و يتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها -

2- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها -

3- القيادة المتساهلة: و هي قيادة تتميز بالتسيب و انخفاض الأداء -



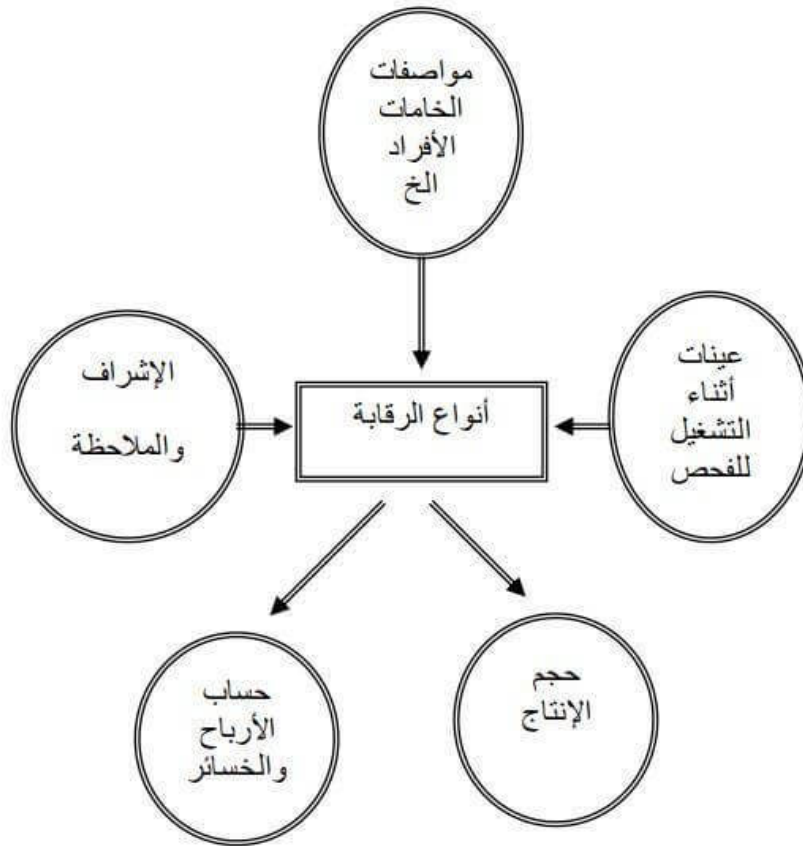
شكل (٧ - ١٤): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية



الرقابة

1. مفهوم الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.



2. مستويات الرقابة

تتم الرقابة على ثلاث مستويات:

الرقابة الاستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا و تتضمن متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، و التأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما هو مبرمج

الرقابة التكتيكية: يقوم بها مدير الإدارة الوسطى بشكل دوري، و تتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية و متابعة النتائج الدورية لمرتبطة بها، و اتخاذ القرار التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك

الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، و تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، و التعرف على النتائج اليومية، و اتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر ذلك

3. خطوات العملية الرقابية.

1. إعداد معايير الأداء.

المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع

أ- **المعايير الإداريّة:** تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - **المعايير التّقنيّة:** يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.