

الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة

م . د . سحراء انور حسين

قسم تقنيات الإدارة الصحية
المعهد الطبي التقني المنصور

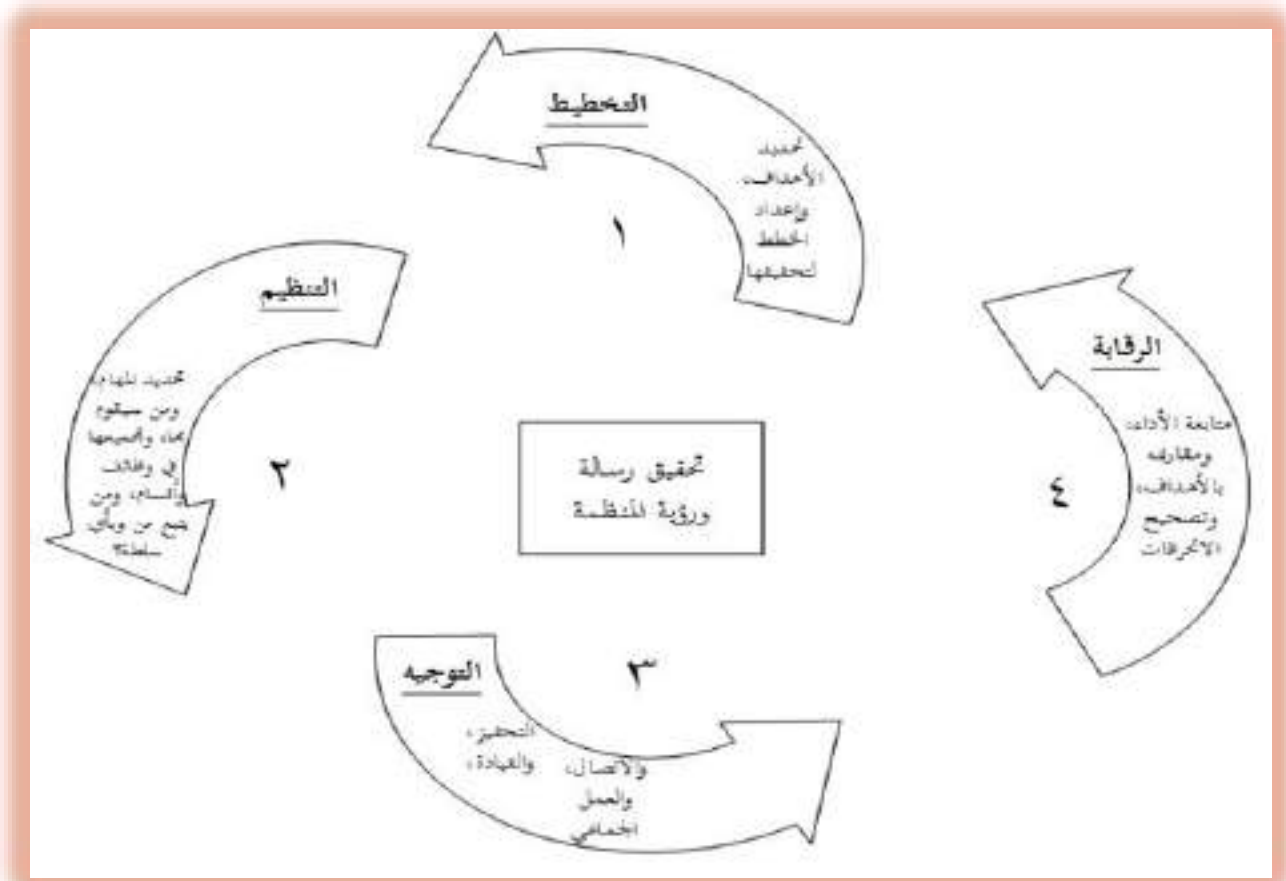


لكي يتحقق اي منشأه اهدافها تقوم بممارسه مجموعه انشطه محدده , يطلق على هذه الأنشطة المتخصصة بوظائف المنشأة, ولغرض انجاز هذه الوظائف بكفاءة وفاعليه يتطلب القيام بمجموعه اخرى من النشاطات نطلق عليها وظائف الإدارة او الوظائف الإدارية و هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة.

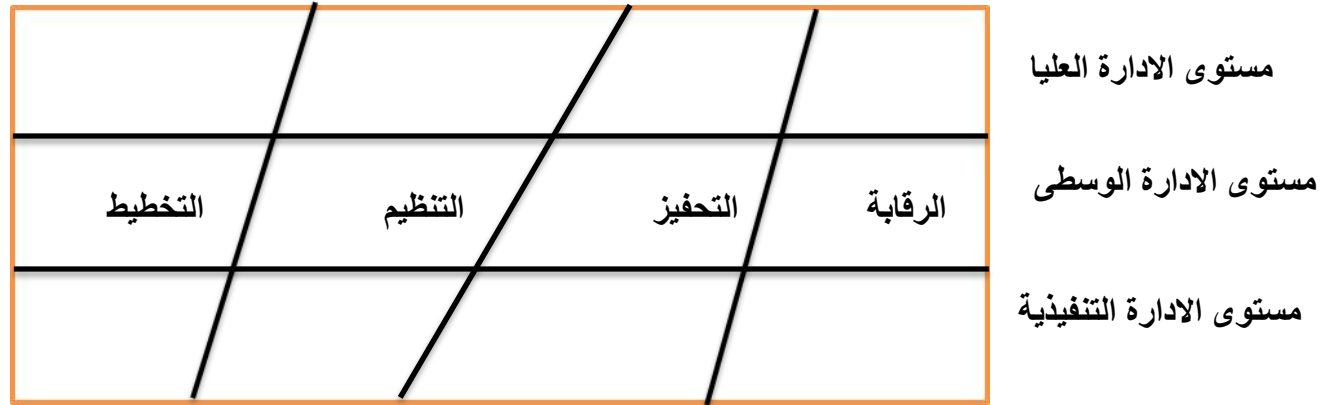
الوظائف الإدارية و هي مجموعه الأنشطة التي تمارس من قبل المدراء او المشرفين لإنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية و هي انشطه مترابطة تمارس مع من قبل الإدارة واختلف الكتاب في تصنيف هذه الأنشطة فمنهم من صنفها الى اربعة انشطه و اخر الى خمسة وهكذا.

الا ان هناك شبه اتفاق على تصنيفها الى اربعة انشطه وهي التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة

وتمارس من قبل جميع المستويات الإدارية الا ان الوقت المخصص لكل نشاط يختلف من مستوى الى اخر حسب مسؤوليه اهميه ذلك المستوى فمثلا الوقت الذي يخص المدير لممارسه وظيفه التخطيط هو اكبر من الوقت الذي يخصصه المدير في المستوى الاداري الاوسط عند ممارسه نفس الوظيفة الا ان دوره يقل عند ممارسته لوظيفه او نشاط التحفيز والشكل (2) يوضح الوقت المخصص لكل وظيفة وفي كل مستوى من المستويات الإدارية.



وتمارس من قبل جميع المستويات الإدارية الا ان الوقت المخصص لكل نشاط يختلف من مستوى الى اخر حسب مسؤوليه اهميه ذلك المستوى فمثلا الوقت الذي يخص المدير لممارسه وظيفه التخطيط هو اكبر من الوقت الذي يخصصه المدير في المستوى الاداري الاوسط عند ممارسه نفس الوظيفة الا ان دوره يقل عند ممارسته لوظيفه او نشاط التحفيز والشكل ادناه يوضح الوقت المخصص لكل وظيفة وفي كل مستوى من المستويات الإدارية.



شكل (2) العلاقة بين الوظائف الادارية والوقت المخصص لكل وظيفة ولكل مستوى

2- التنظيم: Organizing و
هي الوظيفة التي يتم من خلالها
تجميع الأنشطة وتوزيع
الاعمال و تحديد الصلاحيات
والمسؤوليات لإنجاز عمل ما



1- التخطيط: planning و
هي الوظيفة الرئيسية للمدير
ويتم من خلال هذه الوظيفة
وضع ورسم السياسات
والاجراءات والبرامج الكفيلة
بتحقيقها والتنبؤ بالمستقبل



4- الرقابة Controlling

وتعني التأكد من ان ما تم انجازه مطابقا لما مخطط له و اكتشاف الانحرافات ومعالجتها.



3- التحفيز: motivation

وتعني ارشاد العاملين لكيفيه انجاز الاعمال المناطة بهم وتحقيق التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الاهداف



وظائف المنشأة وهي وظائف متخصصة تمارس لتحقيق الاهداف التي انشئت المنظمة من اجلها وهي تختلف من منشأة الى اخرى حسب طبيعة اهداف كل منشأة وهذه الوظائف تضم:-

الانتاج PRODUCTION وتعني الأنشطة التي تؤدي الى انتاج سلعه معينه بالجودة المطلوبة والكمية المحددة.

2- التسويق MARKETING وتعني ممارسه الأنشطة المتعلقة بإيصال السلع والخدمات المنتج الى المستهلك اضافة الى انشطه الاعلان والترويج والبيع والتوزيع .

3- الشراء PURCHASING وتعني ممارسه الأنشطة التي تضمن توفير احتياجات المنشأة من المواد الأولية والخام.

4- المالية FINANCE وتتضمن الأنشطة اللازمة لتنظيم و توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطات المنظمة ومراقبه استخدامها,

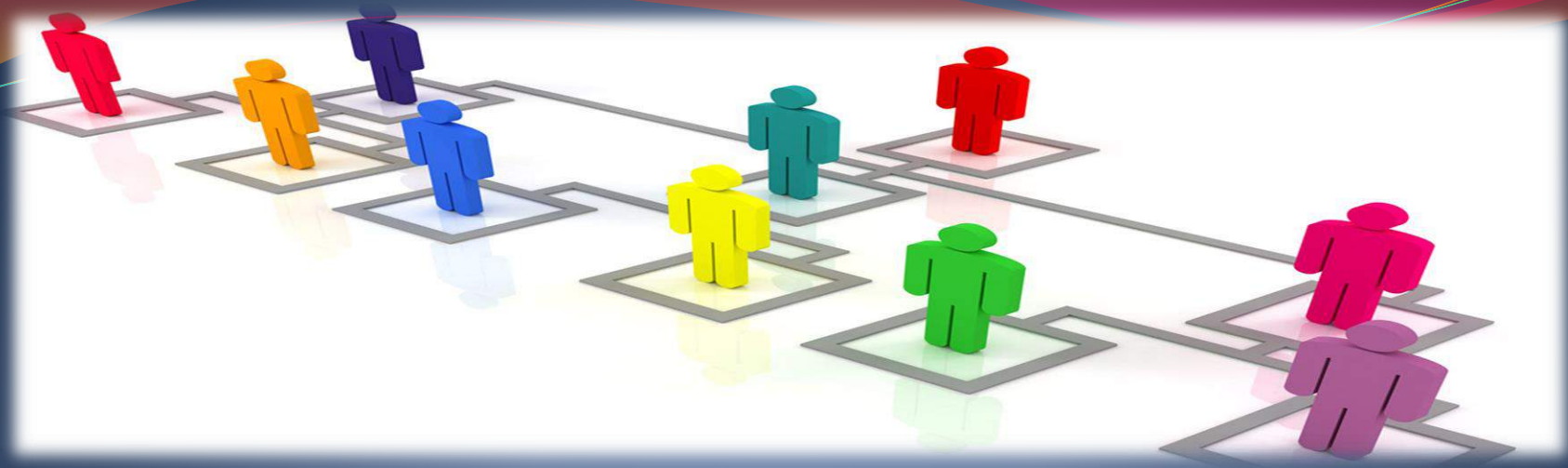
العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة

هناك علاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة تتمثل في ان وظائف المنشأة هي المجال هو الحقل الذي تتم فيه ممارسه الوظائف الإدارية فمثلا وظيفه الانتاج وتحديد كميته هو نشاط من انشطه المنشأة ويحتاج الى خطط يسترشد بها العاملون للقيام بالإنتاج وتحتاج الى تنظيم لتوزيع العمل على العمال بحيث يعلم كل عامل ما هو دوره ومسؤولياته وحدود صلاحياته ويحتاج العاملون الى تحفيز لتحقيق كميته الانتاج المخططة سواء كان تحفيز معنوي ومادي كما يحتاج الى رقابه على الاداء للتأكد من انجاز كميته الانتاج المخطط لها ومقارنه هذا الانتاج مع ما مخطط له ومعرفة الانحرافات عن الخطة ومعالجتها



التطور الفكري للإدارة

م.د. سحراء انور حسين



أولاً:- ماهية المنظمة والتنظيم والادارة.

ان تعريف اي ظاهرة اجتماعية لا يعد امرا سهلا لأنه لا يعتمد على طبيعة تلك الظاهرة فحسب وإنما على إدراك الشخص القائم بالتعريف على تلك الظاهرة ومن هنا يبدو طبيعيا اختلاف الأشخاص حول تعريف ظاهرة واحدة. فمن تعاريف المنظمة وفقا لتسلسل تطورها ومداخلها:

1- المدخل التقليدي : (الكلاسيكي) بانها اداة يتم بواسطتها تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية.



2- المدخل السلوكي: عبارة عن مجموعة أو مجموعات من الأشخاص يطلب منهم التعاون في تحقيق أهداف معينة.



3- المدخل الحديث:- عبارة عن تحالفات استراتيجية الغاية منها الاتفاق على أهداف معينة يجب تحقيقها وذلك في ظل بيئة متغيرة و هيكل تنظيمي مرن.



اما التنظيم

فقد عرف بتعاريف مختلفة ايضا الا ان التعريف الذي سيعتمد في هذه المحاضرة هو ان التنظيم نشاط إداري يتضمن تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ونطاق الاشراف والعلاقات الأفقية والرأسية بين المستويات الإدارية.



يمكن استخلاص أربع خصائص وصفات تتسم

بها المنظمة وهي:-

- 1- الصفة الإنسانية:- بمعنى أن التنظيم الإداري هو الإطار الذي يعمل ضمنه مجموعة وليس فردا من الناس
- 2- الصفة الاجتماعية:- هو الإطار الذي يتم فيه النشاط البشري الجماعي
- 3- الصفة الهادفة:- التنظيمات لا تعمل بدون اهداف الاهداف التنظيمية هي أساس وجود التنظيمات الادارية
- 4- الصفة التنظيمية:- و تعني ان يكون النشاط الاداري مخطط ومنظم ومنفذ ومتابعا وفق اساليب تعنى بتحقيق الهدف

تعريف الإدارة أنها عملية إنسانية تتميز
بالتعاون الجماعي المشترك المخطط
والموجه لاستثمار الموارد البشرية والمادية وفق
أسلوب علمي لتحقيق أهداف المنظمة.

عناصر الإدارة ووظائفها

- 1- التخطيط :- Planning ويعني رسم السياسات وتحديد الأهداف ووضع البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف
- 2- التنظيم :- Organizing ويتضمن تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات ونطاق الإشراف
- 3- التوجيه :- Direction ويعني إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم لأعمالهم وواجباتهم ورفع الروح المعنوية
- 4- الرقابة :- Controlling وتعني التأكد من ان ما تم انجازه مطابق لما مخطط له ومعرفة الانحرافات عن الخطة أسبابها والعمل على تصحيحها ومعالجتها.

نشأة الإدارة وتطورها التاريخي

وعلى الرغم من قدم الإدارة و نشوءها منذ اقدم العصور بل ومنذ نشوء الإنسان نفسه إلا أنه ليس من السهل تأصيل التطور التاريخي لها وتحديد الفترة الزمنية التي يمكن اعتبارها نقطة البدء لهذا الفن وتطبيقاته لعدم توافر المصادر العلمية التي يمكن أن تتبع التطور التاريخي لها اضافة الى عدم اهتمام الباحثين بتسجيل تاريخ الإدارة في العصور القديمة والوسطى الا ان هناك اتفاق بين غالبية الكتاب على أن كان الإدارة لقد نشأ منذ أقدم العصور فالأثار القديمة التي خلفتها الحضارات العريقة تؤكد اهتمام تلك الحضارات بالإدارة

وتشير أقدم الوثائق المكتوبة في العالم أن قدماء السومريين في العراق كانوا يزاولون فن الإدارة و مارسوا الوانا من الوان الرقابة الإدارية. اضافة الى مسلة حمورابي من قواعد وقوانين إدارية.

كما عرفت الصين أقدم نظام لشغل الوظائف على أساس اختبارات تعتمد على الامتحانات للمتقدمين للوظائف قبل انتمائهم للعمل لاختيار الأصلح. وكانت الإدارة في الدولة العربية الإسلامية مضرب الأمثال في النزاهة وقد اتسمت بالمرونة والسهولة واستندت الى الشريعة الإسلامية وما جاءت به من مبادئ أخلاقية سامية. ومنذ ذلك الحين نشأت الحاجة الى تطوير الوظيفة الإدارية و برزت الحاجة إلى استخدام الإدارة المبنية على العلم والخبرة. و اصبح ينظر الى الادارة العامة والإداريين على انهم سيقومون برفع مستوى المعيشة من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الرفاهية لكل فرد ويعتقد البعض ان سبب تخلف الأمم ليس في نقص راس المال او نقص الموارد او الايدي العاملة وانما يرجع بصفة أساسية الى تخلف الإدارة كما ونوعا.

طبيعة الإدارة

سؤال
هل الإدارة علم ؟ فن ؟ مهنة ؟





فالعلم هو مجموعة من الحقائق الأساسية والمبادئ والطرق التي تشرح ظواهر تؤدي الى اكتشاف الحقائق الأساسية و كيفية تفاعل القوانين العلمية.



أما الفن فيقصد به المهارة الإنسانية في أداء عمل ما
أو القدرة الذاتية في ممارسة عمل معين .



وتعتبر الادارة مهنة لانها تستند الى قاعدة من المعرفة العلمية المنتظمة ويتوفر في القائمين على هذه المهنة قدر كاف من المبادئ والمهارة تمكنهم من استخدام المعرفة في ممارسة مهنتهم , اضافة الى وجود مبادئ أخلاقية يهتدي بها أعضاء المهنة في ممارسة مهنتهم.



وبالنظر الى ان الادارة العامة تتوفر فيها بعض هذه الشروط و بقدر كاف فأنا
يمكن ان نطلق على الادارة مهنة اضافة الى كونها علم وفن. اذا في الادارة
العامة لم تعد علما فقط ولا فن فقط وإنما هي علم وفن ومهنة لأنها معرفة تستند
على قواعد علمية و قابليات فردية وخبرات عملية

نظريات الفكر الاداري التقليدي (مدرسة مبادئ الادارة)
المدخل السلوكي (مدرسة العلاقات الانسانية)

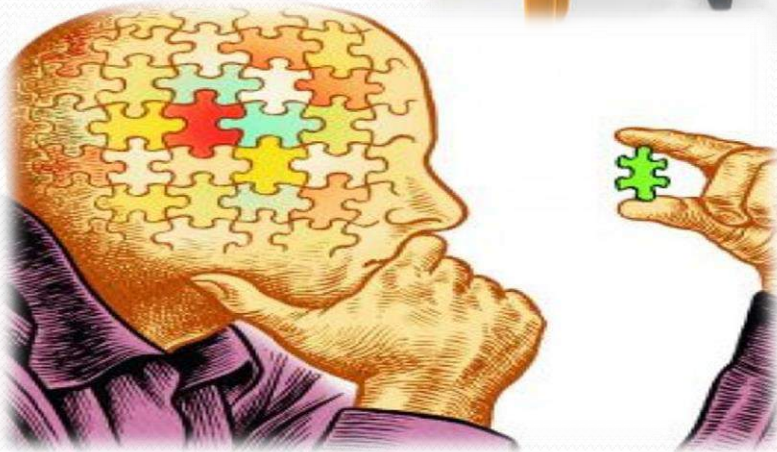
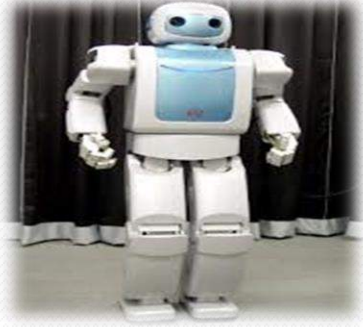
م.د. سحراء انور حسين

نظريات الفكر الاداري التقليدي (مدرسة مبادئ الادارة)



- ومن اشهر رواد هذه المدرسة هنري فايول
- ركز في ابحاثه على مستوى الإدارة العليا
- وقد وضع فايول 14 مبدا للتطبيق في العمل الاداري. يمارسها المدير اثناء عمله الاداري وهي
- السلطة والمسؤولية, النظام, وحده الاوامر,
- وحده التوجيه, خضوع المصلحة الخاصة
- للمصلحة العامة, المكافأة والتعويض, المركزية,
- المساواة, المبادرة, التعاون, الترتيب, تدرج
- السلطة)

الانتقادات الموجهة الى النظريات التقليدية



- نظرت الى الانسان على الة بشريه يتم التحكم بها من خلال الحوافز المادية فقط
- اهملت الجوانب الإنسانية للعامل وركزت على النواحي المادية فقط
- تفترض النظريات التقليدية الكلاسيكية ان العاملين
 - أ- يتمتعون برشد تام ب- دوافعهم مادية فقط ج- لذلك يمكن التنبؤ بسلوكهم.
 - ينظر مفكرو هذه النظريات للمنظمة كنظام مغلق منعزل عن البيئة المحيطة.

المدخل السلوكي (مدرسة العلاقات الانسانية)



- ومن رواد هذه المدرسة هو التون مايو استاذ في جامعه هارفارد, شكل التون مايو فريقا بحثيا مع زملائه الجامعيين و كان هو رئيس ذلك الفريق, اختار مصانع الهاوثورن موقع للدراسة وكان البحث عام 1924 كانت فكرته الرئيسية اختبار العلاقة بين ظروف البيئة المادية للعمل ونتاجيه العاملين, قسم البحث الى اربعة مراحل:-

• المرحلة الاولى:- دراسة مجموعه نساء (6 عاملات) على خط تجميع الهاتف قام الباحثون بتغيير شدة الإضاءة وسجلوا ملاحظاتهم عن كمية الانتاج بعدها قاموا بتغيير شدة الإضاءة وكانت النتائج محيره لاحظ انه بزياده الإضاءة ارتفعت الإنتاجية وبتقليلها بقيت على حالها مما يعني وجود عنصر غير معروف (غير الإضاءة) له تأثير على كمية الانتاج.

• المرحلة الثانية قام الباحثون في هذه المرحلة باختبار عوامل اخرى مثل طريقه دفع الاجور واوقات الاستراحة على الإنتاجية للعاملات الستة كانت النتائج مره اخرى محيره كسابقها والإنتاجية ظلت كما هي بعد ذلك قرروا سؤال العاملات عن السبب فكانت اجابتهم اهتمام العاملات بالتجربة(بسبب علمهم انهم يخضعون لتجربة ما) والاهتمام الذي تلقته العاملات اثناء التجربة.

• المرحلة الثالثة مقابله 2000 عامل عن طريق مقابله مباشره او أسئلة موجهه لهم ويترك لهم حرية الإجابة عليها استنتج الباحثون من خلال تحليل الاجابات ان هناك عوامل نفسيه واجتماعيه اخرى كانت تقف وراء الزيادة الحاصلة في الانتاج واختلاف سلوكيات العاملين في الانتاج.

● المرحلة الأخيرة من التجربة قام الباحثون في هذه التجربة باختيار 14 عاملا يعملون على خط انتاج واحد و تقسيمهم الى مجاميع صغيره في غرف مستقلة وراقبوا الاداء ولاحظوا ان الإنتاجية قلت ولم تزيد وهذا يعود الى تقسيم العاملين الى مجاميع منفصله عن بعضها البعض مما ادى الى ان يضع العاملون لأنفسهم معيارا للإنتاج يقل عن المعيار الذي وضعه فريق البحث وبذلك كانت تلك المجاميع تمارس ضغوطا لا رسميه على اعضائها للالتزام بهذا المعيار قادت هذه التجربة العلماء الى استنتاج عدد من النقاط التي شكلت فلسفه اداريه وتنظيميه جديده تمثلت مرتكزاتها بالاتي:-

1. ان المنظمة نظام اجتماعي يحتوي على نوعين من التنظيم ,تنظيم رسمي وتنظيم ولا رسمي
2. اثاره دوافع العاملين لا يتم بفعل المادة فقط وانما هناك حوافز معنويه لها دورها القوي في اثاره دوافع الافراد
3. لا يمكن وضع سلوكيات الانسان في قالب او التنبؤ بها سلفا كما هو حال المدرسة التقليدية التي قالت ان الفرد العامل لا يزيد انتاجيته الا بالتحفيز المادي فقط واهملت الجانب الانساني للفرد العامل.

