**الدرس الرابع : وظائف المؤسسة**  
  
هناك نوعان من الوظائف داخل المؤسسة: **الوظائف الإدارية** وا**لمهام التنظيمية**. وتتألف المرحلة الأولى من **التخطيط** و**التنظيم** و**التوجيه** و**المراقبة** (مراحل عملية الإدارة) وتشمل المرحلة الأخيرة أنشطة مثل الإنتاج والتمويل والتسويق والمشتريات والموارد البشرية.

**المبحث الأول** - **الوظائف الإدارية**

يخطط القائد للعمل من خلال البرامج والميزانيات والمعايير والإجراءات. ثم تخصص الموارد حتى يتمكن الموظفون من التحرك بسلاسة وضمان تنفيذ خطط العمل. أخيرًا، يضع القائد آليات مراقبة تسمح له بالتحقق من تنفيذ خطط العمل.  
  
**المطلب الأول:** **وظيفة التخطيط**  
**I.1- التعريف**  
التخطيط هو العملية التي يقوم من خلالها القائد برسم الأهداف وتحديد أكثر الطرق فائدة لتحقيقها. وهناك نوعان من التخطيط: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.  
يحدد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف على مدى أكثر من 05 سنوات) المبادئ التوجيهية العامة التي تسمح للشركة بتغيير أو تحسين وضعها تجاه منافسيها.  
أما بالنسبة للتخطيط التشغيلي، فهذه هي البرامج التي تطبقها جميع الإدارات والوحدات التابعة للشركة من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية. وبالتالي، فإن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ينتقل من عام إلى فردي ومن الأجل الطويل إلى الأجل القصير.  
  
**I.2- مراحل التخطيط**  
**I.2-1- - تقييم الحالة**  
تقييم حالة الشركة هو تحليل عملها في الماضي والحاضر والمستقبل وبيئتها الخارجية. هناك نوعان من التقييمات: داخلية وخارجية

I.2-1-1 **التقييم الداخلي**

يساعد تقييم أنشطة الشركة على تحديد نقاط قوتها وضعفها.

قوة الشركة هي إجراء جيد التنفيذ يمنحها ميزة على منافسيها. ضعفها هو إجراء ضعيف التنفيذ يضعها في وضع غير مؤات مقارنة بمنافسيها.

يتعلق التقييم الداخلي بجميع وظائف الشركة (التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية وما إلى ذلك)، ويتيح تصحيح الأوضاع التي قد تعيق تطوير الشركة في المستقبل.

I.2-1-2 **- التقييم الخارجي**

يتكون التقييم الخارجي للشركة من تحليل بيئتها. وهذا يسمح بتحديد الفرص والتهديدات.

- الفرص هي عناصر البيئة الخارجية التي توفر الفرصة للشركة للنمو.

- التهديدات هي عناصر من البيئة الخارجية تمنع الأعمال التجارية من النمو (مثل المنافسين الجدد أو المنتجات المنافسة الجديدة).

I.2-2- - **تطوير المهمة والأهداف**

بمجرد التشخيص، السماح بالمقارنة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب، يجب على الشركة تحديد مهمتها وأهدافها.

**المهمة** -I.2-2-1

وتحدد المهمة أو الغرض بوضوح للقادة الأساس الذي توضع على أساسه الأهداف والخطط والقرارات. يشير إلى المنتجات والأسواق المشمولة والطريقة التي تعمل بها الشركة.

I.2-2-2. **الهدف**

الهدف هو نتيجة نهائية تريد الشركة تحقيقها. يجب أن تكون قابلة للقياس والقياس الكمي. وهناك تسلسل هرمي متميز للأهداف: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التنفيذية.

I.2-2-2-1. **الأهداف الاستراتيجية**  
  
إنها تأتي من الإدارة العليا وهي أهداف طويلة الأجل.  
  
I.2-2-2-2. **الأهداف التكتيكية**  
  
يتم تحديد هذه الأهداف بشكل عام من قبل المديرين المتوسطين في الشركة وتتعلق بالمدى المتوسط  
  
I.2-2-2-3. **الأهداف التنفيذية**  
  
وهذه أهداف محددة وقصيرة الأجل وكمية. يتم تعيينهم من قبل المديرين التنفيذيين للشركات منخفضة المستوى.  
  
I.2-3- **وضع الاستراتيجيات**  
  
يجب على القادة تحديد الاستراتيجيات أو المشاريع أو الأنشطة الجديدة التي تناسب المهمة والأهداف على أفضل وجه. وتتعلق هذه الاستراتيجيات بالنمو والربحية والتنويع والاندماج والتكامل.  
  
I.2-4- **إعداد خطط الميزانية ومقترحاتها**  
  
ويجري تحويل الخطط الاستراتيجية إلى برامج يومية على مرحلتين: أولا، إعداد خطط أو مشاريع متوسطة الأجل لكل شعبة من شُعب المنظمة، ثم وضع مشاريع قصيرة الأجل ومقترحات للميزانية.  
  
خلال هذه المرحلة، يتم إعداد الخطط والتقديرات للبرامج والمشاريع والأنشطة والعمليات. ثم تقدم هذه الميزانيات لاستعراضها والموافقة عليها.  
  
I.2-5- **تنفيذ خطط العمل وتقييم النتائج**  
  
وبمجرد الموافقة على خطط العمل والميزانيات، ننتقل إلى التنفيذ أو التقييم.  
  
- **المطلب الثاني : الوظيفة التنظيمية**  
  
**.1- التعريف**  
  
يمكن تحديد الوظيفة التنظيمية تقسيمًا وتنسيقًا للمهام داخل الشركة.  
يعتبر الهيكل التنظيمي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الرسمية بين الوحدات أو الأفراد في المؤسسة.  
عندما تضع هيكلًا تنظيميًا في مكانه، عليك أن تأخذ في الاعتبار جانبًا مهمًا، وهو سلطة صنع القرار.

وعندما تحتفظ الإدارة العليا بهذه السلطة، يشار إليها على أنها هيكل تنظيمي مركزي. على العكس من ذلك، عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المديرين المتوسطين، فإننا نتحدث عن هيكل لامركزي.

**.2- الهياكل التنظيمية**

ولضمان التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية للمؤسسة، يمكن هيكلتها وفقا لعدة أساليب، منها: الهيكل الهرمي، والهيكل الوظيفي، وهيكل الشعب، وهيكل المصفوفة.

II.2-1- **الهيكل الهرمي**

في هذا النوع من الهياكل، بناءً على وحدة القيادة، لكل فرد رئيس واحد فقط. ويمكن تقسيم الأنشطة حسب الوظيفة أو وحدات الإنتاج أو المناطق الجغرافية أو المنتجات. ويستند هذا الهيكل أيضا إلى مبدأ تفويض سلطة صنع القرار من القائد إلى المديرين المتوسطين والأدنى.

**المزايا**: الاستقرار ؛ والبساطة ؛ تحديد واضح للمسؤوليات.

**المساوئ**: القرارات البطيئة ؛ هيكل صلب جدا.

II.2-2- **الهيكل الوظيفي**

وهو التقسيم التقليدي للشركة إلى وحدات تنظيمية (التسويق والموارد البشرية والإنتاج والتمويل). ويستند هذا الهيكل إلى الكفاءات. لكنها تعاني من مشكلة التنسيق، لأن الموظف يمكنه تلقي أوامر من العديد من الرؤساء المتخصصين في مجالات مختلفة.

**المزايا**: بساطة التشغيل ؛ وتحقيق اقتصاد الحجم ؛ تخصص المهام.

**العيوب**: مشكلة التنسيق والتقسيم بين الوحدات ؛ إبطاء القرارات

I.2-3- **هيكل الشعبة**  
تعتمد الشركات الكبيرة الآن هيكل الأقسام الذي يتضمن وحدات مستقلة على أساس الإقليم أو المنتج، تسمى وحدات الأقسام. وتسمى هذه الشعبة عملية الإدارات.  
يتم هذا التوزيع الإداري وفقًا لعدة معايير: وفقًا للعملاء (الأطفال والسيدات والرجال)، وفقًا لقنوات التوزيع (محلات السوبر ماركت وتجار التجزئة)، وفقًا للخدمات (تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والائتمان).  
هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الإدارات: حسب المنتج، حسب الزبائن والمنطقة الجغرافية.  
**الفوائد:**  
إن الجمع بين جميع المهام داخل كل شعبة مستقلة يعزز التنسيق الجيد، مما يساعد على تنمية الشعور بالمسؤولية وزيادة الحافز ؛  
- رصد الأداء بقدر ما يكون من مسؤولية فرد واحد ؛  
- يحفز استجابة السوق وتنويعها  
**السلبيات:**  
وتوجد نفس الخدمات في مختلف الشعب، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية ؛ وتضاعف الأدوار والمهارات (توجد نفس الخدمات في مختلف الشعب) ؛ والهيكل المكلف ؛ مشكلة التنسيق بين الشعب لأن كل وحدة مستقلة.  
  
II.2-4- **هيكل المصفوفة**  
يجمع هذا الهيكل بين أنشطة وظائف الشركة (التسويق والإنتاج والتمويل والموظفين) لمشروع أو منتج معين. ولذلك فهو يستند إلى التوزيع الوظيفي للإدارات وتوزيع الإدارات وفقا للمشروع أو المنتج.  
**الفوائد:**  
إنه يجمع بين مزايا الهياكل حسب الوظيفة والتقسيم، ويتبع تطوير الشركة ويسهل تكامل المنتجات الأخرى أو المشاريع الأخرى، وهو مناسب للشركات الكبيرة التي تعمل في بيئة غير مستقرة

**السلبيات:**

ويقدم كل موظف تقاريره إلى المشرف عليه، ولكنه مسؤول عن المديرين (المنتجات أو المشاريع)، مما قد يؤدي إلى تضارب العلاقات ؛ ومن الصعب ضمان التوازن بين قوة مديري الوحدات وقوة مدير المشروع.

**المطلب** **الثالث** **:- وظيفة الإدارة**

III.1- **التعريف**

ترتبط وظيفة الإدارة ارتباطًا مباشرًا بالعلاقات الشخصية. وهو ينطوي على تشجيع أعضاء الفريق على العمل معا لتحقيق الأهداف المحددة. لذلك، يلعب الدافع دورًا مهمًا في القيادة.

III.2- **الدافع**

الدافع هو مجموعة الرغبات والاحتياجات والتفضيلات (الداخلية أو الخارجية) التي تدفع الفرد إلى الرد بشكل إيجابي.

III.3- **أنماط الاتجاه**

تتميز أشكال مختلفة من الاتجاه

- **الأسلوب الأوتوقراطي**: يطلب المدير الاستبدادي من مرؤوسيه القيام بعملهم كما يشاء تمامًا.

- **الأسلوب التفاعلي**: يتمتع مدير الأب بموقف خيري وخيري تجاه المرؤوسين (ظروف عمل أفضل وأجور أفضل).

**- الأسلوب الديمقراطي**: يشجع المدير المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار

- **الأسلوب الجماعي**: إنه يشبه النهج السابق، وبالتالي يتم إعطاء مكان مهيمن للصداقة والتبادل.

- **أسلوب عدم التدخل**: المدير الذي يختار السماح بحدوث ذلك ليس لديه اهتمام كبير بمهمته ومرؤوسيه.

III.4- **تأثير القيادة**

يمكن تعريف القيادة بأنها التأثير الذي يمارسه المدير على المرؤوسين من أجل قيادتهم طواعية لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة للقائد، فهو ممثل لديه رؤية وقدرة على التأثير وجعل الآخرين يلتزمون بأهدافه. يجب أن تقنع وتوجه بدلاً من أن تفرض: يجب على القائد الجيد تحفيز الموظفين وليس إجبارهم على العمل.  
لذلك، فإن القيادة هي عملية يتم فيها ممارسة علاقات مؤثرة مع الأفراد الذين يتشاركون في الأهداف المشتركة ويحشدون لتحقيقها.  
  
**المطلب** **الرابع** - **وظيفة المراقبة**  
  
وظيفة المراقبة هي تقنية إدارية تسمح للمدير بتقييم أداء شركته (من خلال مقارنة النتائج بالخطط والأهداف المحددة) واتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة الحالات المعاكسة.  
هناك ثلاثة أنواع من التحكم:  
**-المراقبة الاستباقية**: تجعل من الممكن اتخاذ التدابير اللازمة حتى قبل رؤية النتائج.  
- **المراقبة المستمرة**: تسمح لك بالتحقق من العمل كما يتم.  
- **المراقبة البعدية**: يسمح بمقارنة النتائج بمعايير الشركات الأخرى بمجرد الانتهاء من المهمة.  
  
IV.1- **مراحل عملية المراقبة**  
وظيفة التحكم هي عملية من خمس خطوات:  
الخطوة 1: **تحديد معايير الأداء**:  
وتحدد الأهداف المحددة خلال عملية التخطيط المعايير المستخدمة لقياس فعالية الوحدات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف بالنسبة لقسم الإنتاج هو عدد الوحدات المنتجة.  
الخطوة 2: **تحديد معايير الأداء**:  
في هذه المرحلة، يجب تحديد معايير الأداء للسنة المالية المعنية. على سبيل المثال، بالنسبة لخدمة الإنتاج، يتم تحديد معدل الرفض عند 15٪ من الكمية المنتجة.  
الخطوة 3: **مقارنة النتائج بالمعايير**  
من أجل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة، يجب أن يتلقى المدير تقارير تصف التنفيذ.

الخطوة 4: **تقييم الثغرات**

ويجب تقييم الفروق بين النتائج المتوخاة والنتائج المحققة من قبل الشخص المسؤول عن النشاط المعني، الذي يجب أن يعرف أسباب هذا الفرق.

بالنسبة لكل نشاط، قد يكون هناك إيجابي (إذا تجاوزت النتيجة الأهداف) أو غير مؤات (إذا كانت النتائج أقل من الأهداف).

الخطوة 5: **ابحث عن الحلول**

بمجرد تحديد التناقض ومعرفة الأسباب، يجب على مدير الشركة اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح المواقف السلبية.

IV.2- **خصائص عملية مراقبة فعالة**

يجب أن تتألف عملية المراقبة الفعالة من العمليات التالية: اختيار جيد لمعايير الأداء ؛ والاستخدام المحدود للمعايير ؛ ومعايير الأداء التي تلبي الاحتياجات المحددة للمديرين ؛ والتقييمات الدورية لأداء الموظفين ؛ معلومات للموظفين عن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال مشاركتهم.