



<http://doi.org/10.36582/j.Alkuno.2023.07.03>
Al-Kunooze University College
 Journal homepage: <http://journals.kunoozu.edu.iq/1/archive> &
[http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)



طبيعة أداء وظائف الإدارة وأثرها في تحقيق كفاءة الأداء في المؤسسات العراقية The nature of the performance of management functions and its impact on achieving efficient performance in Iraqi institutions

منير شاكر محمداً ، معاني الحكيم

أ.ب: كلية الكونوز – قسم المحاسبة كلية الكونوز – قسم الإدارة

المستخلص:

هدف هذا البحث الى توضيح جانب مهم من مسؤوليات ادارات المؤسسات الحكومية والاهلي وبشكل خاص في المؤسسات العراقية ومدى الخلل الكبير الذي تعانيه هذه المؤسسات في تنفيذ الوظائف الادارة . فقد اشار البحث الى ان اهدافه هي : 1- التعرف على ابعاد اطار الوظائف الادارية وتوضيح متطلبات تنفيذها، 2- التعرف على المدخلات العامة لكل من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة 3- توضيح امثلة على شركات عالمية توظف طاقاتها بفاعلية لتنفيذ هذه الوظائف والمبادئ للنجاح في عملها . 4- معرفة اثر الأداء الجيد للوظائف الادارية على كفاءة اداء المشروع . وقد استطاع البحث تحقيق هذه الاهداف من خلا الشرح النظري وتوضيحات الأمثلة . وكانت مشكلة البحث " عدم المام غالبية الادارات في مؤسساتنا العراقية الخاصة منها والعامة بطبيعة الوظائف الادارية ، وعدم وضوح متطلبات تنفيذ هذه الوظائف بكفاءة ، الأمر الذي جعل المؤسسات العراقية تعمل دون مستوى الطموح وعدم قدرة غالبيتها على الرقي والتطور الى المستوى الدولي ، وتوفر المعلومات عن عدم الالمام من قبل الكثير منها حتى بالوظائف الأساسية للإدارة، الأمر الذي افقدها الكثير من فرص التطور والنجاح على المستوى العربي والدولي " وهو ما عالجه البحث من خلال النقاشات المختلفة له . كما كانت الفرضيات التي سعى البحث لاثباتها: " 1- ان فهم متطلبات تطبيق وتنفيذ الوظائف الادارية من قبل الادارات العراقية سيكون سبباً فعالاً في نجاحها وتقديمها ودخولها سوق المنافسة الدولية. 2- ان توضيح مضامين التطبيق الناجح لهذه الوظائف ومتطلباته سيسهم في تطور هذه المؤسسات ودفعها الى السوق الدولية. 3- ان وضع اسس ومفاهيم الساحة الادارية في العراق من خلال توضيح الوظائف الادارية الأساسية سيسهم في إضاءة الطريق اما الادارات العراقية الحالية المستقبلية باتجاه ادارة ناجحة لتحقيق اهداف المؤسسة والاهداف الوطنية. وهو ما ثبته البحث من خلال التوضيح في الجانب النظري والمثال في الجانب العملي. ونظرا الى ان البحث ليس تطبيقياً فقد استعان بالمواد النظرية في المكتبة والانترنت وما كتب عن الوظائف الادارية.

الكلمات المفتاحية: ادارة مؤسسات حكومية، وظائف ادارية، شركات عالمية، سوق منافسة دولية

Abstract

The aim of this research is to clarify an important aspect of the responsibilities of the departments of governmental and private institutions, especially in Iraqi institutions,

* Corresponding author. Tel.: +0-000-000-0000 .

E-mail address: author@institute.xxx

Peer review under responsibility of . © 2020 . Hosting by Al-Kunooze Scientific Journal (KSJ). All rights reserved.

and the extent of the great defect that these institutions suffer from in the implementation of administrative functions. The research indicated that its objectives are: 1- To identify the dimensions of the framework of administrative functions and clarify the requirements for their implementation.

2- Identifying the general inputs for each of planning, organizing, leading and controlling

The research was able to achieve these goals through the theoretical explanation and clarification of examples. The research problem was "the lack of knowledge of the majority of departments in our private and public Iraqi institutions about the nature of administrative functions, and the lack of clarity of the requirements for the implementation of these functions efficiently, which made Iraqi institutions operate below the level of ambition and the inability of most of them to advance and develop to the international level, and provide information about lack of familiarity By many of them, even the basic functions of management, which made them lose many opportunities for development and success at the Arab and international levels." This is what the research dealt with through its various discussions. The hypotheses that the research sought to prove were also: "1- Understanding the requirements for the application and implementation of administrative functions by Iraqi administrations will be a compelling reason.

Keywords: Managing government institutions, administrative jobs, international companies, an internationally competitive market

المقدمة:

جميع المدراء في كل المنشأة والمشاريع يقومون بتأدية الوظائف الإدارية، ولكن كيف؟ . وجميعهم وخاصة في بلدنا العراق يدركون أهميتها في ظل ظروف عدم الاستقرار ومدى الضرر الذي يلحق البلاد نتيجة إهمالها. ولكن هل جميع المدراء لدينا يعرفون ماهي متطلبات تأدية هذه الوظائف بفاعلية، وما هي مبادئ الإداري والتي صممت عبر السنين لجعل المدير الإداري واعيا ومتقهما لمسؤولياته. ان وظائف الإدارة المتمثلة بالخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة او السيطرة وبعضهم يضيف لها التوظيف لتصبح ستة وظائف ومبادئ الإدارة، تعتبر مفهومة بشكلها العام وتدرس في الجامعات والكليات، الا ان متطلبات القيام بها وتنفيذها تعتبر مهمة صعبة بل عسيرة على غالبية المدراء في القطاع الخاص والعام في بلدنا. بل ان الكثير يتسلم منصب الإدارة ولا يعرف غير التوجيه، الأمر الذي افقد مؤسساتنا النجاح والتقدم وافقد الكثير منها القدرة على تطوير مؤسساتنا ودفعها الى المستوى الدولي او على الأقل ضمن منطقة الشرق الاوسط.

وفي الوقت نسمع فيه عن مؤسسات لدول الشرق الاوسط لا تمتلك ثروات وموارد العراق ولا تمتلك شعوبها الامكانات العلمية للشعب العراقي قد بنت سمعتها وقدرتها علي التطور واكتساب الميزة التنافسية لا نجد ان هناك مؤسسات عراقية على المستوى الدولي او الشرق اوسطي او حتى العربي مقارنة بما تسعى اليه مؤسسات لدول محاذية للعراق. هذا الموضوع هو ما دفعنا الى البحث على الأقل من الناحية النظرية الى توضيح ما هو المقصود بهذه الوظائف والمبادئ وبلورة متطلبات تنفيذها بكفاءة وفاعلية، مع دراسة الأمثلة لشركات ومؤسسات عالمية لمعرفة كيفية تنفيذ هذه الوظائف والمبادئ من قبل اداراتنا ومؤسساتنا في العراق. ان من المؤسف ان نجد ونحن

في القرن الحادي والعشرين ان بعض المؤسسات والشركات العراقية غير ملمة حتى بمسالة تقسيم الأعمال وتمارس الأعمال بشكل عشوائي وتقوم ادارة المشروع بالتعامل المباشر مع موظفي الاقسام مباشرة في القضايا الرسمية دون المرور برؤساء الاقسام او الشعب، وهو ما يؤدي الى بقاءهم في حالة جهل حتى بالأعمال التي تدور في اقسامهم تبقى. لذلك فان معرفه رئيس القسم بما يدور في كل قسمه قليلة، ولا تظهر الكثير من المشاكل الى السطح الا بعد ان تكون قد اخذت من المؤسسة جهدا وقتا واستنزفت اموالا كان يمكن حفظها لو ان القسم المعني قد شخص المشكلة عند حدوثها.

لذلك نجد ان من الضروري التعريف بوظائف الادارة ومتطلبات تنفيذها بدقة وفاعلية وكيف يمكن لمبادئ الادارة ان تسهم في جعل المسؤولين العراقيين عن المنشأة والشركات على وضح بكيفية تنفيذها والالتزام بمتطلبات التنفيذ لضمان نجاحها.

هيكلية البحث:

لغرض تحقيق اهدافه، فان البحث قسم الى اربعة مباحث اساسية هي:
المبحث الأول: منهجية البحث ويتضمن المنهجية المتبعة ومشكلة البحث الأساسية واهدافه والفرضيات والأهمية البحث وكيفية جمع المعلومات.

المبحث الثاني: الاطار النظري للموضوع والدراسات السابقة حول الموضوع
المبحث الثالث: امثلة حول موضوع البحث تكشف اساليب قيام احدى الشركات الكبرى بتطبيق وظائف الادارة
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

منهجية البحث

1-1: منهجية البحث:

ينتهج البحث المنهج الاستقرائي لغرض مسح الموضوع ودراسة وتحليل متطلباته من الادبيات المنشورة. ويتضمن البحث في منهجيته مشكلة البحث او الموضوع الأساس الذي يناقشه، وكذلك يتضمن الاهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال مناقشته لهذا الموضوع وتفصيله، ويشتمل المبحث الأول ايضاً على فرضيات البحث التي يسعى لإثباتها من خلال جوانب المناقشة المختلفة، كذلك فإن المبحث الأول يشير الى أهمية البحث وأهمية المواضيع التي يطرحها للنقاش من خلال مباحثه المختلفة، واخير يتضمن هذا المبحث كيفية جمع المعلومات الخاصة بفصول البحث.

1-2: مشكلة البحث:

عدم الامام غالبية المدراء في مؤسساتنا العراقية الخاصة منها والعامه بطبيعة الوظائف الادارية، وعدم وضوح متطلبات تنفيذ هذه الوظائف بكفاءة، الأمر الذي جعل المؤسسات العراقية تعمل دون مستوى الطموح وعدم قدرة غالبيتها على الرقي والتطور الى المستوى الدولي او العالمي، وتوفر المعلومات عن عدم الامام من قبل الكثير منها حتى بالوظائف الأساسية للإدارة، الأمر الذي افقدها الكثير من فرص التطور والنجاح على المستوى العربي والدولي.

1-3: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

- أ- التعرف على ابعاد اطار الوظائف الادارية وتوضيح متطلبات تنفيذها
- ب- التعرف على المدخلات العامة لكل من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة
- ت- توضيح امثلة عن شركات عالمية توظف طاقاتها بفاعلية لتنفيذ هذه الوظائف والمبادئ للنجاح في عملها.

ث- معرفة اثر الأداء الجيد للوظائف الادارية على كفاءة اداء المشروع

1-4: فرضيات البحث:

يستند البحث في الى الفرضيات التالي:

الفرضية الاولى (Ho1) : ان فهم متطلبات تطبيق وتنفيذ الوظائف الادارية من قبل الادارات العراقية سيكون سبباً فعالاً في نجاحها وتقدمها ودخولها سوق المنافسة الدولية.

الفرضية الثانية (Ho2) : ان توضيح وشرح مضامين التطبيق الناجح لهذه الوظائف ومتطلباته سيسهم في تطور هذه المؤسسات وتقدمها.

الفرضية الثالثة (Ho3) : ان وضع اسس ومفاهيم الساحة الادارية في العراق من خلال توضيح الوظائف الادارية الأساسية سيسهم في إضاءة الطريق اما الادارات العراقية الحالية والمستقبلية باتجاه ادارة ناجحة لتحقيق اهداف المؤسسة والاهداف الوطنية.

1-5: اهمية البحث:

ليس هناك شك في ان نجاح المؤسسات المختلفة لأي بلد في توفير المنتجات المختلفة وسد الحاجة المحلية لها والاسهام في تحقيق الايرادات للمجتمع وتوفير العمالة لأبنائه يعتبر امراً أساسياً لقيامها وديمومتها، ولا شك ان هذا النجاح لا يتحقق الا من خلال نجاح الادارات المختلفة في اداء عملها وفق الأسس والمبادئ العلمية والعملية، وهو مالا يتحقق الا من خلال النجاح في عملها وبشكل فاعل وملمس . وهذا البحث هو محاولة لتحقيق هذا الهدف من خلال بحق افاق ومضامين الوظائف الادارية ومتطلبات الامام بها وتنفيذها وهو ما يسعى هذا البحث لتحقيقه.

1-6: جمع المعلومات:

استعان البحث بالمصادر المتاحة في المكتبة وكتب الادارة ولأنترنت لتوضيح مفاهيم ومتطلبات تنفيذ الوظائف الادارية، كما استعان بالمكتبة الالكترونية العالمية للحصول على الافكار والامثلة الواقعية عن مجموعة الشركات الفاعلة في هذا المجال في سبيل وضع نماذج عملية للقارئ من ادارة الشركات العالمية.

المبحث الثاني

الاطار النظري للوظائف الادارية

2-1: الوظائف الادارية:

تعتبر الوظائف الإدارية للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة افضل وسيلة لوصف وظيفة المدير ، وتقاس كفاءته بمدى قدرته على الجودة في ادارتها وكذلك أفضل طريقة لتصنيف المعرفة المتراكمة حول دراسة الإدارة. على الرغم من حدوث تغييرات هائلة في البيئة التي واجهها المدبرون والأدوات التي يستخدمونها لأداء أدوارهم ، فهم لا يزالوا يؤدون هذه الوظائف الأساسية .

وتوفر خطة الإدارة للعاملين في المشروع وللباحثين الفرصة لشرح الأهداف والغايات والإجراءات المخططة لمشاريعهم المقترحة بالتفصيل. وتبقى دائماً حقيقة ان يتفهم المدراء حقيقة ما يلي قبل وضع خططهم:

ا- ما هي العناصر التي يجب تضمينها في خطة الإدارة؟

ب- الخطوط العريضة لأهداف وغايات المشروع؟

ج- ماهي قائمة الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات؟

هـ- وصف للأدوار والالتزامات الزمنية للموظفين والمشاركين في المشروع، وكذلك كيف يمكن أن تتغير هذه الأدوار في جميع أنحاء المشروع.

و- إجراءات توظيف وتدريب المشاركين.

ز- إجراءات الحصول على المعدات وصيانتها

كما ان من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار النقاط التالية والتي ستواجه المدراء حتما عند البدء بتطبيق خططهم:

*جدول زمني لمختلف مراحل المشروع

*عملية التعامل مع تعديلات المشروع المحتملة

*النظر في التأثيرات الأوسع للمشروع

وتعتبر الوظائف المذكورة الواجبات والمسؤوليات الأساسية للمدراء في اي مشروع او مؤسسة في القطاع العام ام الخاص ولا يمكن لمؤسسة ان تنجح في عملها والتقدم فيه مالم تمارس الادارة هذه الوظائف بكل كفاءة وفاعلية. ولكن السؤال الذي يطرح الى اي مدى تتفهم ادارتنا العراقية بشكل عام هذه الوظائف ومدى قدرتها على الالتزام بها ومدى تفهمها لطبيعة هذه الوظائف. ويحاول هذا البحث تسليط الضوء على مضامين هذه الوظائف والتي تعتبر اساسية لكل ادارة وبيان المهارات والاجراءات المطلوبة لأدائها لضمان نجاح هذه الادارات في تطبيق هذه الوظائف بيسر وفاعلية، كما انها الأساس في كفاءة المشروع ومدى فاعليته في تحقيق اهدافه.

(<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement>)

1-1-2: التخطيط:

التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تتضمن تحديد الأهداف وتحديد مسار العمل لتحقيق تلك الأهداف. يتطلب التخطيط أن يكون المديرين على دراية بالظروف البيئية التي تواجه مؤسساتهم وأن يتنبأوا بالظروف المستقبلية. كما يتطلب أن يكون المديرين من صانعي القرار الجيدين. التخطيط هو عملية تتكون من عدة خطوات، تبدأ العملية بالمسح البيئي الذي يعني ببساطة أنه يجب على المخططين أن يكونوا على دراية بالحالات الطارئة الحرجة التي تواجه مؤسساتهم من حيث الظروف الاقتصادية ومنافسيهم وعملائهم. يجب على المخططين بعد ذلك محاولة التنبؤ بالظروف المستقبلية. هذه التوقعات تشكل الأساس للتخطيط.

وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة 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 نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نعمل؟
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؟

ومن خلال التخطيط سنحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. يحقق التخطيط 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.

يجب على المخططين تحديد الأهداف ، وهي بيانات لما يجب تحقيقه ومتى. يجب على المخططين بعد ذلك تحديد مسارات عمل بديلة لتحقيق الأهداف. بعد تقييم البدائل المختلفة ، يجب على المخططين اتخاذ قرارات بشأن أفضل مسارات العمل لتحقيق الأهداف. يجب عليهم بعد ذلك صياغة الخطوات اللازمة وضمان التنفيذ الفعال للخطط. أخيرًا ، يجب على المخططين تقييم نجاح خططهم باستمرار واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة ، ويمكن 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 أو التشغيلي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

2-1-2: التخطيط الاستراتيجي:

ويهتم م التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل الفرص التنافسية والتهديدات ، فضلاً عن نقاط القوة والضعف في المنظمة ، ثم تحديد كيفية وضع المنظمة للمنافسة بفعالية في بيئتها. وللتخطيط الاستراتيجي له إطار زمني طويل ، غالباً ثلاث سنوات أو أكثر، ويشمل عموماً المنظمة بأكملها ويتضمن صياغة الأهداف، و غالباً ما يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مهمة المنظمة ، وهذا هو السبب الأساسي لوجودها. وتكون الإدارة العليا هي المسؤولة غالباً عن التخطيط الاستراتيجي.

2-1-3: التخطيط التكتيكي:

أما التخطيط التكتيكي هو تخطيط متوسط المدى (من سنة إلى ثلاث سنوات) مصمم لتطوير وسائل ملموسة ومحددة نسبياً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. غالباً ما يشارك مدير و المستوى المتوسط في التخطيط التكتيكي. يفترض التخطيط التشغيلي عموماً وجود أهداف وغايات على مستوى المنظمة أو الوحدة الفرعية ويحدد طرق تحقيقها. التخطيط التشغيلي هو تخطيط قصير المدى (أقل من عام) مصمم لتطوير خطوات عمل محددة تدعم الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً

لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. ويكون المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

2-1-4: التخطيط التنفيذي (التشغيلي):

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

2-1-5 : أدوار ومسؤوليات الموظفين:

ولغرض ضمان نجاح التخطيط في المشروع فان من الضروري اخذ الجوانب التالية بنظر الاعتبار . ومن هذه النقاط ادوار ومسؤوليات الموظفين الذين يمثلون الأداة التي ستحول التخطيط من جانبه النظري الى الجانب العملي وبناء على ما تقدم فان وصفاً دقيقاً لأدوار الموظفين والمشاركين يعتبر أمر بالغ الأهمية لفهم كيفية سير الإدارة او المشروع . ويجب أن يتضمن هذا المكون من خطة الإدارة الالتزامات الزمنية المطلوبة ، على سبيل المثال على أساس يومي أو أسبوعي ، مرة واحدة في الشهر ، أو للاجتماعات العرضية فقط. ويجب أن تتضمن أيضاً التطور المحتمل لكل دور خلال الإطار الزمني المقترح للمشروع. حيثما أمكن . وقد يكون المخطط التنظيمي أداة فعالة لعرض هذه المعلومات كما يمكن أن يؤدي استخدام المخطط التنظيمي إلى تبسيط الأوصاف المعقدة بخلاف ذلك لتفاعل الموظفين والمسؤوليات الفردية في هيكل الإدارة العامة. على سبيل المثال ، قد يوفر مشروع أكبر يتضمن لجان الإدارة الخارجية والداخلية والمجالس الاستشارية ومنسقي البرامج مخططاً تنظيمياً لتمثيل أنظمة الحكم واتخاذ القرار بصرياً.

2-1-6 : مشاركة الموظفين:

الجانب الثاني الذي ينبغي اخذه بالاعتبار هو ضرورة مشاركة الموظفين او الأشخاص الذين قد تكون الخطة وضعت لأجلهم . إذا كان المشروع الحكومي او الاهلي يتطلب مشاركة من الموظفين او الطلاب مثلاً اذا كان في مؤسسة تعليمية او جامعية، فقد يكون من المفيد تفصيل إجراءات اختيار المشاركين ، والاحتفاظ بهم ، وتقييمهم. ويجب أن تحدد خطة الإدارة الخطوط العريضة لعملية اختيار الطلاب والموظفين المشاركين في هذه العملية ، وكذلك تهدف إلى التوظيف من غير الممثلة تمثيلاً كاملاً. مجموعات يظل ضمان الاحتفاظ بعد الاختيار أحد الاعتبارات المهمة في المشاريع التي تعتمد على مشاركة الموظفين او الطلاب مثلاً. وتشمل طرق الاحتفاظ بالمشاركين التوجيه ، واستشارة الأقران ، والتقييم المستمر. بالإضافة إلى أي تقييم للطلاب يتم إجراؤه خلال المشروع ، يجب أن تتضمن المقترحات التي تحتوي على مكون تدريب تقييماً نهائياً لأداء الموظف او الطالب ، ويمكن استخدام نتائجه لتحسين تدريب المشاركين في المستقبل.

2-1-7 : التعاون مع الجهات المعنية:

الجانب الثالث الذي ينبغي اخذه بالاعتبار هو ضرورة التعاون مع الجهات المعنية بالمشروع او الخطة لضمان نجاحها. حيث ينبغي في خطة الإدارة أي تعاون مخطط مع الإدارات أو المؤسسات أو الأعمال التجارية الأخرى. وإذا كان التعاون يتضمن علاقة حالية ، فيجب أن تتضمن الخطة شرحاً للعلاقة وكيفية توسيعها. يعد الحفاظ على التواصل جزءاً مهماً من أي تعاون وتعتبر وسائل الاتصال الأساسية (مثل الاجتماعات الأسبوعية ، عبر الهاتف) والموظفين المسؤولين اعتبارات مهمة لتحقيق هذا الغرض.

2-1-8 : اقتناء وصيانة المعدات:

الجانب الرابع الذي ينبغي للإدارة الاهتمام به هو اقتناء وصيانة المعدات التي عادة ما تحتاج إليها الخطط المختلفة في معظم المشاريع العامة والخاصة. فقد يحتاج تنفيذ الخطة الى مجموعة من المعدات او الآلات لذلك فان من الضروري ان تشير الخطة او التقارير المرفقة بها الى كيفية اقتناء وصيانة الآلات. ان كثيرا من الخطط فشلت رغم جودة اعدادها فان الفشل كان نتيجتها بسبب عدم كفاءة الآلات المستخدمة او عدم امكانية استيرادها او تعذر صيانتها لعدم المام الخبراء العراقيين او الادارات العراقية بها.

لذلك فان من الضروري للإدارة عند وضع واعداد الخطط وخاصة الاستراتيجية منها أن تسعى الإجراءات الشاملة الخاصة بالتخطيط للحصول على المعدات والأجهزة اللازمة وصيانتها إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف سيتم الحصول على المعدات والأدوات الأخرى؟
- من الذي سيشرف على الحصول عليها وصيانتها؟
- إذا كان من الممكن استخدام معدات المختبر فقط من قبل موظفين مؤهلين ، فما هي الآليات التي سيتم وضعها لتدريب هؤلاء الأشخاص؟
- من لديه حق الوصول إلى المعدات؟
- ما هي الخطوات التي سيتم اتخاذها للإعلان عن توافر المعدات؟
- أين ستوضع المعدات؟

2-1-9 : الجدول الزمني للمشروع:

الجانب الخامس هو تحديد جدول زمني للخطة لغرض تحديد الفترة الزمنية للخطة ولتحديد مستوى الكفاءة الذي ينبغي بذله لإنهاء الخطة في موعدها المخطط. ان من متطلبات وضع وتصميم الخطط ان يوضع جدول زمني لتنفيذها حيث يمكن أن يوفر الجدول الزمني إحساسًا بالطول المقترح لمراحل المشروع. في كل مرحلة ، يمكن تحديد المزيد من الأهداف الوسيطة ، وعدد المرات التي ستجتمع فيها اللجان ، ومتى سيتم إجراء التقييمات ، ومتى يتم توقع النتائج.

ان مصادر التمويل يمكن ان تشكل مصدرا لتقييم خطة الادارة حتى قبل التنفيذ . ان من اهم الجوانب لتنفيذ اي خطة هو تحديد مصادر التمويل، اذ ان من الأمور الأساسية لكل مخطط ان يكون مطمئنا لتوفر المال الكافي لتنفيذ الخطة والوصول بها الى اهدافها . وهذا الشيء ينطبق على المؤسسات الحكومية والاهلية ولذلك فان على الحكومة مثلاً استخدام موازنة البرامج والأداء بدلا من الموازنة التقليدية ذلك ان هذا النوع من الموازنات تربط المبالغ المخصص للمشروع بمدى انجاز المشروع وتحقق في نهاية الفترة بما اذا كان المنفذون قد انجزوا ما خطط له وانفقوا المبالغ على المشروع المعني وليس تبذيرها في قضايا جانبية وترك المشروع المخطط له دون انجاز ، وهو ما نفتقر له في البلدان التي تستخدم الموازنة التقليدية ومنها العراق .

أن مصادر التمويل والوكالات التي تمنحها تبحث بعناية شديدة في مدى جودة معالجة خطة الإدارة لجوانب كثيرة توضح مدى كفاءة الإدارة في تنفيذ الخطة، بالذات القضايا التالية:

- هل تفي الإجراءات المقترحة بالأهداف المعلنة للمشروع او الخطة بشكل فعال؟
- هل النتائج لديها القدرة على أن تكون بمثابة نموذج لمزيد من البحث؟
- هل تفيد النتائج عددًا كبيرًا من الأشخاص أو المنظمات؟

ان التحدي الأساس للمدير هو حل المشكلات بطريقة إبداعية. أثناء الاستفادة من مجموعة متنوعة من التخصصات الأكاديمية ، ولمساعدة المديرين على الاستجابة لتحدي حل المشكلات الإبداعي ، تم تصنيف مبادئ الإدارة منذ

فترة طويلة إلى أربع وظائف رئيسية هي ما اشرنا اليه وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة . ان الوظائف الأربعة هي في الواقع متكاملة للغاية عند تنفيذها في الواقع اليومي لإدارة المنظمة. لذلك ، يجب ألا تتورط في محاولة تحليل وفهم الأساس المنطقي الكامل والواضح لتصنيف المهارات والممارسات التي تشكل إطار عمل هذه الوظائف .

ومن المهم أن نلاحظ أن هذا الإطار لا يخلو من النقد، وعلى وجه التحديد ، تتبع هذه الانتقادات من ملاحظة أن الوظائف الادارية قد تكون مثالية ولكنها لا تصور بدقة الإجراءات اليومية للمديرين الفعليين (Mintzberg ، 1973 ؛ Lamond ، 2004). ويمكن أن يكون اليوم المعتاد في حياة المدير على أي مستوى مجزأً ومحمومًا ، مع التهديد المستمر بوجود الأولويات التي يملئها قانون القلة التافهة والقليلة المهمة (أي قاعدة 20/80). ومع ذلك ، يبدو أن الاستنتاج العام هو أن وظائف الإدارة المذكورة لا تزال توفر طريقة مفيدة للغاية لتصنيف الأنشطة التي ينخرط فيها مدير و الأنشطة وهم يحاولون تحقيق الأهداف التنظيمية (Lamond ، 2004).

الشكل (1)

إطار الوظائف الادارية الأربع الأساسية

| التخطيط | التنظيم | القيادة | السيطرة |
|-------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| 1-الرؤية والرسالة | 1-تصميم المؤسسة | 1-القيادة | 1-النظام والعمليات |
| 2-الاستراتيجية | 2-ثقافة المؤسسة | 2-صنع القرارات | 2-الموارد البشرية |
| 3-الأهداف والمهام | 3-الشبكة الاجتماعية | 3-الاتصالات | الاستراتيجية |
| | | 4-المجموعات | |
| | | 5-التحفيز | |

المصدر: (-Cit -op (https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement)

هذا الشكل يوضح الأمور التي ينبغي اخذها بالاعتبار عند محاولة التعرف على ما تتطوي عليه كل وظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية والتي يمكن ان تساعد المدير الاداري لأي مشروع ادراك الابعاد الحقيقية التي يمكن ان تحتويها أي وظيفة وبالتالي القدرة على شمولية الفهم لجوانب المشروع الذي يسعى لإنجازه.

2-2: التنظيم :

الوظيفة الثانية الأساسية من الوظائف الادارية التي ينبغي على الإدارات تنفيذها والتعرف الى مضامينها المختلفة وما تعنيه لكي يمكن لها تحقيق الكفاءة في تنفيذها وبالتالي المساهمة في نجاح الادارة في مهمته وتحقيق اهدافها هي وظيفة التنظيم . والتنظيم هو وظيفة الإدارة التي تتضمن تطوير هيكل تنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف. هيكل المنظمة هو الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق الجهود، عادةً ما يتم تمثيل الهيكل من خلال مخطط هيكل ، والذي يوفر تمثيلاً بيانياً لسلسلة القيادة داخل المنظمة، و يشار إلى القرارات التي يتم اتخاذها حول هيكل المنظمة عمومًا باسم قرارات التصميم التنظيمي. وينطوي التخطيط على التخطيط لصنع القرار. اما التنظيم فانه يشمل التنسيق المناسب بين التخطيط والموارد. تتضمن القيادة تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. السيطرة مرتبطة بالرصد والتقييم.

كذلك فان التنظيم يتضمن تصميم الوظائف الفردية داخل المنظمة. ويجب اتخاذ القرارات بشأن واجبات ومسؤوليات الوظائف الفردية ، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها تنفيذ الواجبات. تسمى القرارات التي تُتخذ بشأن طبيعة الوظائف داخل المنظمة عمومًا بقرارات "تصميم الوظيفة".

ويتضمن التنظيم على مستوى المنظمة تحديد أفضل السبل لتقسيم الوظائف أو تجميعها في الأقسام لتنسيق الجهود بفعالية وهناك العديد من الطرق المختلفة للقسم ، بما في ذلك التنظيم حسب الوظيفة أو المنتج أو المنطقة الجغرافية أو العميل وتستخدم العديد من المؤسسات الكبيرة طرقاً متعددة للتقسيم الإداري.

ويتضمن التنظيم على مستوى وظيفة معينة أفضل السبل لتصميم الوظائف الفردية لاستخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية. تقليدياً ، كان تصميم الوظيفة يعتمد على مبادئ تقسيم العمل والتخصص ، والتي تفترض أنه كلما كان محتوى الوظيفة ضيقاً ، كلما أصبح الفرد الذي يؤدي الوظيفة أكثر كفاءة. ومع ذلك ، فقد أظهرت التجربة أنه من الممكن أن تصبح الوظائف ضيقة للغاية ومتخصصة. على سبيل المثال ، كيف تريد تثبيت الأغشية على الجرار يوماً تلو الآخر ، كما كنت ستفعل منذ عدة عقود إذا كنت تعمل في شركة تصنع وتبيع المربيات؟ عندما يحدث هذا ، ينتج عن ذلك نتائج سلبية ، بما في ذلك انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وزيادة التغيب والدوران. وفي الآونة الأخيرة ، حاولت العديد من المنظمات تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تخصص العمال والحاجة إلى حصول العمال على وظائف تنطوي على التنوع والاستقلالية وتم تصميم العديد من الوظائف الآن بناءً على مبادئ مثل التمكين وإثراء الوظائف والعمل الجماعي. على سبيل المثال ، تخلت HUI Manufacturing ، وهي شركة تصنيع صفائح معدنية مخصصة ، عن "الأقسام" التقليدية للتركيز على الاستماع والاستجابة لاحتياجات العملاء. من الاجتماعات على مستوى الشركة إلى اجتماعات الفريق ، يعرف موظفو HUI عملاءهم ويفهمونهم وكيف يمكن لـ HUI خدمتهم بشكل أفضل (Huimfg ، 2008).

2-3: القيادة:

تتضمن القيادة المصادر الاجتماعية وغير الرسمية للتأثير التي تستخدمها لإلهام الإجراءات التي يتخذها الآخرون. إذا كان المديرين قادة فعالين ، فسيكون مرؤوسوهم متحمسين لبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

قدمت العلوم السلوكية العديد من المساهمات لفهم وظيفة الإدارة هذه توفر أبحاث الشخصية ودراسات المواقف الوظيفية معلومات مهمة حول الكيفية التي يمكن للمديرين بها قيادة المرؤوسين بشكل أكثر فعالية. على سبيل المثال ، وتخبرنا جميع كتب الإدارة وبحوثه انه لكي يصبح المديرين فعالين في القيادة ، يجب أن يفهموا أولاً شخصيات مرؤوسيهم وقيمهم ومواقفهم وعواطفهم. وتوفر دراسات نظرية التحفيز معلومات مهمة حول الطرق التي يمكن من خلالها تنشيط العمال لبذل جهد إنتاجي. وتوفر دراسات الاتصال توجيهات حول كيفية قيام المديرين بالتواصل بشكل فعال ومقنع. وتوفر دراسات أسلوب القيادة معلومات تتعلق بالأسئلة ، مثل "ما الذي يجعل المدير قائداً جيداً؟" و "في أي حالات تكون أساليب القيادة معينة أكثر ملاءمة وفعالية؟" (John Quelch, 11 April 2023 .)

2-4: المتابعة(السيطرة):

تتضمن السيطرة التأكد من أن الأداء لا ينحرف عن المعايير. تتكون الرقابة من ثلاث خطوات ، والتي تشمل (1) وضع معايير الأداء ، (2) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ، و (3) اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. غالباً ما يتم ذكر معايير الأداء من الناحية النقدية مثل الإيرادات أو التكاليف أو الأرباح ولكن يمكن أيضاً ذكرها بعبارات أخرى ، مثل الوحدات المنتجة أو عدد المنتجات المعيبة أو مستويات الجودة أو خدمة العملاء. ويمكن قياس الأداء بعدة طرق ، اعتماداً على معايير الأداء ، بما في ذلك البيانات المالية وتقارير المبيعات ونتائج الإنتاج ورضا العملاء وتقييمات الأداء الرسمية. يشارك المديرين على جميع المستويات في الوظيفة الإدارية للتحكم إلى حد ما.

لا ينبغي الخلط بين الوظيفة الإدارية للسيطرة والسيطرة في المعنى السلوكي أو المتلاعبة. لا تعني هذه الوظيفة أنه يجب على المديرين محاولة التحكم أو التلاعب بشخصيات مرؤوسيه أو قيمهم أو مواقفهم أو عواطفهم. بدلاً من ذلك ، تتعلق وظيفة الإدارة هذه بدور المدير في اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أن الأنشطة المتعلقة بالعمل للمرؤوسين تتسق مع وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية.

تتطلب الرقابة الفعالة وجود الخطط ، لأن التخطيط يوفر معايير أو أهداف الأداء اللازمة. يتطلب التحكم أيضاً فهماً واضحاً لمكان تكمن المسؤولية عن الانحرافات عن المعايير. تقنيتان تقليديتان للمراقبة هما تدقيق الميزانية والأداء. يتضمن التدقيق فحص السجلات والوثائق الداعمة والتحقق منها. يوفر تدقيق الميزانية معلومات حول مكان وجود المنظمة فيما يتعلق بما تم التخطيط له أو وضع الميزانية له ، في حين أن تدقيق الأداء قد يحاول تحديد ما إذا كانت الأرقام المبلغ عنها هي انعكاس للأداء الفعلي. على الرغم من السيطرة غالباً ما يتم التفكير فيه من حيث المعايير المالية ، يجب على المديرين أيضاً التحكم في عمليات الإنتاج والعمليات ، وإجراءات تقديم الخدمات ، والامتثال لسياسات الشركة ، والعديد من الأنشطة الأخرى داخل المنظمة.

2-5: مبادئ و تقنيات الإدارة العلمية:

وهناك جانب آخر لنجاح الإدارة في عملها ولا يمكن ان يتحقق هذا النجاح مالم تحاول الادارة الالمام الواعي بمتطلبات هذا الجانب ليس لأنه اساس فقط لنجاحها بل لان التطبيقات الفعلية للإدارات الناجحة اثبتت ان الفهم الواعي والتطبي السليم والدؤوب لمبادئ الادارة والتجارب السابقة لها انما تلعب دورا كبيرا في نجاح الادارة وقدرتها على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهه في عملها. ان ما يقصد به بمبادئ الادارة العلمية هي الاساسيات التي افرزتها تجارب السنين والتس اغنت التفكير الاداري عبر السنين ومن بينها: ()
<https://www.managementstudyguide.com>

2-5-1: التعاون والابتعاد عن الفردية:

يقترح هذا المبدأ ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين أو الانسجام وليس الخلاف. ويؤمن تايلور بالتعاون وليس الفردية. ويؤكد انه من خلال التعاون فقط التعاون من خلال التعاون يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ، ويجب ألا يكون هناك تعارض بين المديرين والعاملين. ويعتقد تايلور أن مصلحة صاحب العمل والموظفين يجب أن تكون منسجمة تماماً من أجل تأمين علاقات التفاهم المتبادل بينهما ، وهذا يعني ضرورة ملاحظة العمل المخصص لأي موظف وتحليله فيما يتعلق بكل عنصر وكل جزء ووقت متضمن فيه ، وهو ما يعني أيضاً استبدال القاعدة الأساسية الفردية باستخدام طريقة التحقيق ، والتحقيق ، وجمع البيانات ، والتحليل ، وتأطير القواعد. وفي ظل الإدارة العلمية فإنه يتم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وتطبيق القرارات العلمية، وليس اللجوء الى القناعات والاقتراحات العامة .

2-5-2: الاختيار العلمي والتدريب وتطوير العاملين:

ومن المبادئ الضرورية ايضاً هو كيفية اختيار العاملين وفقاً للمبادئ العلمية للإدارة حيث يجب ان تبني على أن يكون هناك إجراء مصمم علمياً لاختيار العمال. كما يجب تحديد المتطلبات البدنية والعقلية وغيرها لكل وظيفة. وينبغي اختيار العمال وتدريبهم لجعلهم مناسبين للوظيفة. وضرورة أن توفر الإدارة فرصاً لتطوير العمال الذين لديهم قدرات أفضل . ووفقاً لتايلور ، والواقع العملي وخاصة للإدارات التي تتبنى راس المال الفكري او تطمح في التقدم والحصول على الميزة التنافسية فإنه يجب بذل الجهود لتطوير كل موظف إلى أعلى مستوى له وكفاءته وازدهاره.

3-5-2: تقسيم المسؤولية:

يحدد هذا المبدأ الطبيعة الملموسة للأدوار التي يجب أن يلعبها مستوى مختلف من المديرين والعاملين. يجب أن تتحمل الإدارة مسؤولية تخطيط العمل بينما يجب أن يهتم العمال بتنفيذ المهمة. وبالتالي يجب فصل التخطيط عن التنفيذ وهو ما يوضح المطلوب في تنفيذ كل منهما .

4-5-2: الثورة العقلية

أ- يجب أن يكون لدى العمال والمديرين تغيير كامل في النظرة تجاه العلاقة المتبادلة وجهود العمل، وهذا يتطلب أن تخلق الإدارة ظروف عمل مناسبة وتحل جميع المشكلات علمياً. وبالمثل يجب على العمال حضور وظائفهم بأقصى قدر من الاهتمام والتفاني والحذر ويجب ألا يضيعوا موارد المؤسسة في أمور غير مخططة ولا جدوى لها . ومن الأمور المهمة تقديم أجر جيد للعمال لرفع معنوياتهم، لان ذلك سيخلق شعوراً بالانتماء لدى العاملين، وسيكونون منضبطين ومخلصين في أداء المهمة الموكلة إليهم، كما سيكون هناك المزيد من الإنتاج والنمو الاقتصادي بمعدل أسرع وبإنتاجية أعلى.

5-5-2: أقصى قدر من الازدهار لأصحاب العمل والموظفين

ان الهدف من الإدارة العلمية هو رؤية أقصى قدر من الازدهار لصاحب العمل والموظفين ومن المهم جدا ان تكون هناك فرصة لكل عامل لتحقيق أعلى كفاءة، كما سيؤدي تحقيق الحد الأقصى للإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد إلى تحقيق أرباح أعلى لصاحب العمل وأجور أفضل للعاملين ، و يجب أن يتم دفع رواتب كل من المديرين والعاملين بشكل جيد وفي الأوقات المحددة لذلك. إضافة الى ذلك فان من تقنيات الإدارة ومبادئها التي ينبغي على المدراء والمسؤولين اتقانها هي:

6-5-2: إدارة الوقت:

وهي تقنية تمكن المدير من التأكد من الوقت القياسي الذي يستغرقه أداء اي وظيفة محددة. وتتم دراسة كل وظيفة أو كل جزء منها بالتفصيل بناء على متطلبات انجازها ، وعادة ما يتم ذلك باعتماد الادارة لهذه التقنية على دراسة عامل متوسط الخبرة لديه مهارة وقدرة معقولة. ويتم اختيار العامل العادي وتعيين الوظيفة لكي يتم التأكد من الوقت اللازم لأداء هذه الوظيفة المعينة وتحديد ساعات التوقف ، وقد أكد تايلر أيضاً أنه يجب تحديد الوقت المطلوب باختيار يوم عمل عادي من خلال الملاحظات والتجربة والتحليل من خلال مراعاة العامل العادي.
التوقيت القياسي × ساعات العمل = عمل اليوم العادل

المبحث الثالث

تطبيقات على الوظائف الادارية

تنفيذ الوظائف الادارية من قبل شركة كوكا كولا

كيف يتم تنفيذ وظائف الإدارة في كوكا كولا؟
والان نحاول تسليط الضوء على ادى الحالات التطبيقية لشركة من الشركات العالمية لتوضيح كيفية تعامل ادارتها

مع الوظائف الإدارية. وفيما يلي توضيح للتطبيقات العملية لكيفية قيام الإدارة في شركة كوكاكولا عملياً:

3-1: التخطيط

ما تقدم توضيحه هو التخطيط على المستوى الجزئي الذي يكمله التخطيط على المستوى الكلي والذي يمكن رؤيته من خلال أهداف زيادة حصة السوق التي تتراوح من 5 إلى 30% للإدارة الوسطى في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها الشركة المذكور حيث ينبغي للخطة ان توضح نسبة الحصة السوقية الذي ينبغي ان تحققه المؤسسة وهو ايضا يتطلب ان تشخص الادارة طاقات الموارد البشرية التي تستطيع ان تبذل مقارنة بمثيلاتها في السوق لتحقيق الحصة او النسبة التي تحددها الادارة وهو ما يعني هنا ان من الجوانب المهمة للشركة تطبيق مفاهيم راس المال الفكري في اعمالها. علاوة على ذلك ، هناك أهداف تشغيلية تم تحديدها لمدنوبي المبيعات على الأرض والتي تتعلق بنقطة البيع والأدوار الأخرى التي تتداخل في سلسلة التوريد الأمامية لتحقيق التنسيق والتعاون بين الشركاء ومعيدي التعبئة والبائعين و الموزعين.

ان الاطلاع على المثال التالي يوضح كيف ان شركة كوكاكولا تتبع الاطار (اطار الوظائف الإدارية) المشار ايه أعلاه الذي يوضح مستلزمات تنفيذ أي وظيفة من الوظائف الإدارية بنجاح وفاعلية. تتمثل رؤية شركة Coca-Cola في أن تصبح أكبر وأفضل شركة لتعبئة المرطبات في العالم ، وتتمثل مهمتها في إنعاش كل شخص يوجه فريق إدارتها في عملية التخطيط. ففي مجال التخطيط، تقوم الإدارة العليا للشركة بصياغة خطط طويلة المدى لمدة خمس سنوات بالإضافة إلى التخطيط على المدى القصير للعام القادم أو نحو ذلك. ان الفكرة وراء هذا النوع من التخطيط هي أن يكون لديك رؤية استراتيجية تمتد لفترة أطول بالإضافة إلى استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف للتغيير وفقاً لمتطلبات بيئتها الخارجية.

وبصرف النظر عن هذا التخطيط الاستراتيجي ، تشارك الإدارة العليا للشركة المذكورة أيضاً في التخطيط التكتيكي بالتشاور مع الإدارة الوسطى التي تعمل بدورها على التعليقات الواردة من مدنوبي المبيعات على الأرض. وهذا يعني ان الشركة تضع في بالها تحديد الرؤية والرسالة والاهداف الدقيقة لخطتها البعيدة والقصيرة الأجل التي لا يمكن النجاح لها دون وضع استراتيجيات واضحة مقدماً

3-2: التنظيم :

تتبع شركة Coca-Cola اللامركزية ضمن نموذج المركزية لتنظيم نفسها. وهذا يعني أنه بينما يحتفظ المقر الرئيسي العالمي باتخاذ القرار العام ، فإن الشركة مقسمة إلى مناطق جغرافية تعمل فيها. ويتم بعد ذلك تنظيم هذه الأقسام الإقليمية في الأقسام الوظيفية التي تضم في حالتها أقسام الإنتاج والعلاقات الصناعية والمبيعات والتسويق وإدارة الموارد البشرية.

ان المفتاح لفهم الوظيفة التنظيمية للشركة هو إدراك أن الموظفين ذوي المهارات المتماثلة ووظائف العمل المشتركة يتم تجميعهم معاً. ويساعد هذا التنظيم الشركة على تجنب التكرار في عمليات حل المشكلات بالإضافة إلى منح استقلالية وظيفية معينة على جميع المستويات. علاوة على ذلك ، تتبع الوظيفة التنظيمية في الشركة الحد الأقصى لمدى السيطرة الذي لا يتجاوز خمسة تقارير مباشرة مما يعني أنه لا يوجد موظف لديه أكثر من خمسة آخرين يقدمون تقاريرهم إليه وهو ما يساعد اي موظف مشرف في السيطرة على الأعمال الموكلة اليه .

ويجب ملاحظة أن هناك تقارير وظيفية متعددة كما هو الحال في حالة المديرين والرؤساء الفنيين الذين يقدمون تقاريرهم إلى رؤساء الشعب الأخرى بالإضافة إلى رؤساء البلدان. علاوة على ذلك ، يُمنح المديرون على جميع المستويات درجة عالية من الاستقلالية التي تمكنهم من اتخاذ القرار وفقاً للاحتياجات المحلية المحددة، وهو ما يساعد على التركيز في تحمل المسؤولية من جهة وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

وأخيرًا ، يتسم الهيكل التنظيمي للشركة المذكورة بالقضاء على الطبقات الزائدة عن الحاجة في التسلسل الهرمي ، كما تضمن طبقات الإبلاغ المباشر والمتقطع أن المعلومات تتدفق عبر المنظمة دون انسداد الشرايين التنظيمية بسبب العقليات البيروقراطية والعقبات بسبب فجوات الاتصال، وهو مانح بأمس الحاجة إليه في مؤسساتنا الحكومية والاهلية.

ويجب الإشارة الى ان هذه الطريقة في التنظيم تجعل المسؤولية العامة عن كل بلد أو منطقة على عاتق الرئيس القطري أو الإقليمي والرؤساء الفنيون الذين يعملون تحت إشرافه هم مسؤولون أمام الرؤساء الفنيين العالميين. وبالمثل ، يتم تحديد المسؤوليات بوضوح مما يعني أن المساءلة يتم الاهتمام بها بشكل جيد من الشفافية.

3-3: القيادة:

على الرغم من أن شركة كوكا كولا منظمة حول مناطق جغرافية ثم أقسام مختلفة لكل منطقة ، تؤكد الشركة على أهمية القيادة التحولية على المستويين العالمي والمحلي. وهذا يعني أن المديرين المحليين ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى رؤساء البلدان في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها الشركة لهم الحرية في اتخاذ القرار بشأن الاستراتيجيات المناسبة لأقاليمهم طالما أنها تتوافق مع المعايير العالمية والثقافة العالمية، التي تتخلل المنظمة. هذه اللامركزية داخل المركزية هي السمة المميزة للنهج في تنظيم الشركات العالمية التي تعمل في عدة بلدان ذات طبيعة مختلفة ومتباينة. إضافة إلى ذلك ، فإن القيادة في الشركة تؤمن بنهج ديمقراطي قائم على مبدأ عدم التدخل في القيادة وهو أمر ضروري بالنظر إلى الأعمال التجارية التي تعتمد بشدة على كل من الرؤية والرسالة على المستوى الكلي اللذين يلزم ترجمتهما وتحويلهما في التنفيذ على المستوى الجزئي.

وعادة ما يكون المدير العام على قمة التسلسل الهرمي الإقليمي والذي بدوره مسؤول أمام رئيس الدولة. وهؤلاء المديرين العاملين لديهم مروسون إداريون آخرون مثل أولئك المشار إليهم في هذه البحث والذين ذكروا كيف تمارس المنظمة القيادة السلوكية التي تعتمد على التصرف بناءً على تفاصيل الموقف على المستوى الجزئي. وتتبع الأنماط الإدارية لهؤلاء المديرين أيضًا النظام القائم على الحوافز لتحقيق ذروة الأداء مع مندوبي المبيعات. في هذا النظام ، يتم توفير الحوافز النقدية وغير النقدية لمندوبي المبيعات لتحفيزهم وجعلهم يحققون أو حتى يتجاوزوا أهداف مبيعاتهم. (يستعان بأفكار راس المال الفكري) . وتشمل الحوافز النقدية الزيادات في الأجور والمكافآت والعمولات على أساس المبيعات المحققة بينما تشمل الحوافز غير النقدية قسائم الإجازات والسفر وحزم العطلات المخفضة للموظف وعائلته المباشرة.

3-4: السيطرة (الرقابة):

تتم وظيفة الرقابة في الشركة عينة الدراسة من خلال المراجعات الدورية لأداء المديرين وأداء مندوبي المبيعات. لتحقيق هذه الغاية ، فإن نظام التقييم القائم على التقييم الموضوعي لما إذا كان الموظف الذي يتم تقييمه قد حقق أهدافه يشكل العمود الفقري لوظيفة التحكم في الشركة. وعلى الرغم من أن الأداء الإداري يتجاوز تقييم الأهداف وامتنالها حيث يؤدي المديرون عادةً أدوارًا أخرى مثل إدارة الأفراد والتخطيط الاستراتيجي ، يتم تقييم مندوبي المبيعات بناءً على نظام الإبلاغ الخاص بمندوب المبيعات ونظام تقييم مندوب المبيعات. الأول يتتبع أنشطة مندوب المبيعات على أساس يومي في حين أن الأخير يتم وفقًا لدورة التقييم التي تُستخدم نتائجها لتحديد الترقيات والمكافآت والحوافز الأخرى. وعادة ما تكون فترة التقييم سنة لمديري المبيعات في حين أنها دورة ربع سنوية لأدوار تطوير السوق ، ودورة شهرية لمندوبي المبيعات. وبصرف النظر عن مقاييس الأداء هذه ، يتم تقييم الموظفين أيضًا وفقًا لمساهماتهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بالإضافة إلى مهاراتهم الشخصية بما في ذلك الاتصال وإدارة الأفراد والتنسيق وجودة الخدمة. علاوة على ذلك ، تضمن وظيفة التحكم أيضًا أن يتم إعداد خطة تطوير الأداء التي تأخذ في الاعتبار مندوبي المبيعات الذين يحققون الأهداف مثل النمو في المبيعات ، وتطوير

السوق ، واستكمال مكالمات العملاء والشركاء بما في ذلك تحويل المكالمات الباردة ، والحضور ، و الالتزام بالمواعيد من مندوب المبيعات. النقطة الأساسية التي يجب ملاحظتها بشأن وظيفة التحكم في الشركة هي أنها تتبع نهج Glocal حيث تختلف مقاييس الأداء وفقاً للظروف المحلية للأسواق التي تعمل فيها. وهذا موضوع مهم ينبغي الاهتمام به من قبل مؤسساتنا ذلك ان معايير الأداء ينبغي ان تتسجم مع الحالة تحت التقييم وتتطور بتطور الحالة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

4-1: الاستنتاجات:

حاول هذا البحث توضيح الوظائف الإدارية الضرورية لمدرء الاعمال وبالذات مدرء الأعمال في الإدارات العراقية الخاصة والحكومي موضحا متطلبات تطبيقها بشكل فعال ومضامين التطبيق الجيد وما الى ذلك من اثر بالغ على مدى نجاح الإدارة في عملها ، كما أشار البحث الى مبادئ الإدارة والتقنيات التي يمكن ان تستعين بها لأداء وظائفها. وقد جاء هذا البحث نتيجة القناعة والخبرة للباحثين في دوائر الدولة وما يمكن ملاحظته من الجهل الواضح لمدرء الأعمال بهذه الوظائف ومتطلبات اتقانها ودروس وتجارب العال في هذا المجال والشركات الكبرى حيث يلاحظ ان غالبية الإدارات في مؤسساتنا يجهلون هذه الوظائف وحتى ان الكثير منهم يجهل مضامينها ومتطلبات تطبيقها والجوانب السلطوية والتنظيمية المتعلقة بها الأمر الذي جعل غالبية مؤسساتنا بعيدة عن التطور وبعيدة عن التجارب العالمية اضافة للشركات الكبيرة والصغيرة اضافة الى ان وضع العراق واهمال المتابعة للشركات من قبل الإدارات الأعلى والجهل الغالب على المسؤولين عن متابعة الشركات وعدم تركيز موظفي ديوان الرقابة المالية على عدم التطبيق العلمي والواضح لجميه مشاكل العمل والعاملين جعل هو الاخر مؤسساتنا بوضع لا تحسد عليه حتى ان أيا منها لم يرتقي الى مصاف المؤسسات الدولية رغم ان العراق من الدول التي بدأت اداراتها الرسمية والأهلية بالعمل منذ عشرات سنين في وقت لم تكن هناك مؤسسات عربية تعمل ، المر الذي ترك تخلفا واضحا في كل مجالات العراق وفقدت مؤسساتنا القدرة على تطوير نفسها بل وحتى القدرة على سد حاجة المواطن البسيطة في معظم الأشياء . كما أوضح البحث مثالا عن كيفية قيام احدى الشركات الأجنبية الكبرى والتطبيقات المرافقة لوظائف الإدارة والاهتمام بمبادئ الإدارة والتجارب المهمة التي تبلورت خلال العقود والسنوات اللاحقة. كما ان بعد الإدارات العراقية عن مراكز البحوث والدراسات وعدم حضور المؤتمرات العالمية والشراكة مع الشركات العالمية الكبرى ودراسة التطورات الأخرى اثر سلبيا على أي محفز لهذه الشركات على التطور والنمو وهو ما يجعل هذه المؤسسات بعيدة تماما عن حركة العالم وتطوراتها.

4-2: التوصيات:

نتيجة لما تقدم فان البحث وضع مجموعة من التوصيات التي نأمل من ادارات مؤسساتنا الاخذ بها لإنقاذ المؤسسات العراقية الوطنية ووضعها في الطريق الصحيح خدمة للوطن والمجتمع:

1- ضرورة ان تكون الإدارات بمستوى ثقافي علمي مناسب وان تكون قد توفرت لها مجالات الاطلاع على التجارب العالمية في هذا المجال.

2- ضرورة التحاق الإدارات الجديدة بدورات تدريبية وبرامج توضح وظائف الإدارة ومتطلبات تنفيذها ومضامين التنفيذ. ضرورة توفر مستوى مناسب من الثقافة التي تمكن الإدارات من الاطلاع على تطور علم الإدارة والاطلاع على التطورات الحديثة وعدم التمسك بالأنماط القديمة لذلك وتبني نماذج اللامركزية عندما يكون ذلك مناسباً.

3- ضرورة ان تكون إدارة أي مشروع ملمة بالجوانب السلوكية لكي تتمكن من التعامل مع أنواع مختلفة من العاملين والتعرف الى مبادئ التحفيز المادي والمعنوي وعدم تبني نموذج المركزية في كل التعاملات. 4- ضرورة تبني نموذج راس المال الفكري ومضامينه في تشخيص العمالة المبدعة التي يمكنها المساهمة في التطوير وعدم التفريط

بها خاصة وان جزء كبير من هذه العمالة قد غادر العراق لعدم الاهتمام به او تشجيعه .
5-ضرورة ان تكون للشركات الكبيرة مثل مكتبة تحوي الكتب الخاصة بانماط وتخصصات العمل في الشركة
6-ضرورة دراسة نظام الصلاحيات والمسؤوليات دراسة مستفيض لغرض منح الصلاحيات المناسبة لرؤساء الأقسام والشعب واعتبار ذلك من اساسيات العمل كما انه محفز للعاملين على التطوير

References:

- 1- <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter>, Planning, Organizing, Leading, and Controlling – Principles of Management (umn.edu)
- 2-<https://www.managementstudyguide.com>. Techniques of Scientific Management (managementstudyguide.com)<https://www.managementstudyguide.com>
- 3-Huimfg.com, <http://www.huimfg.com/abouthui-yourteams.aspx> (accessed October 15, 2008).
- 4-John Quelch- 11 APR 2023 - OP-ED-LEADERSHIP-HAREVARD BUSINESS SCHOOL COLLEGE <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx>
- 5-Lamond, D, “A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry,” *Management Decision* 42, no. 2 (2004): 330–56.
- 6-Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); D. Lamond, “A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry,” *Management Decision* 42, no. 2 (2004): 330–56.