

الوحدة الأولى

العملية الإدارية

بالرغم من اختلاف المسميات نتيجة لاختلاف مجالات النشاط التي تعمل فيها الإدارة إلا أن الأسس العملية الخاصة بها يمكن تطبيقها في أي عمل من الأعمال. وعلى هذا نجد أن مكونات العملية الإدارية تنحصر في:

• التخطيط ووضع الخطة.

• التنظيم.

• تكوين وتنمية الهيئة الإدارية.

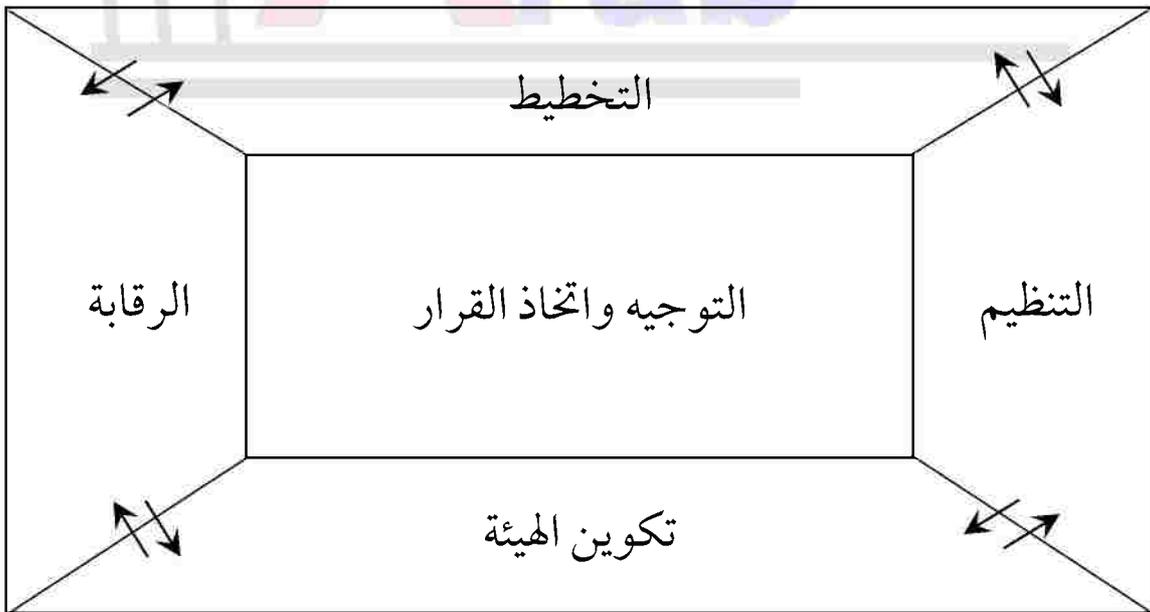
• التوجيه.

• الرقابة.

وتختلف نسبة الأداء لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية باختلاف موقع الرجل الإداري ، فإذا قسمنا الهرم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات.

- 1- مستوى الإدارة العليا.
- 2- مستوى الإدارة التنفيذية.
- 3- مستوى إدارة التشغيل (المباشرون).

نجد أن نسبة أداء عنصر التخطيط تتزايد بصورة واضحة في عمل مستوى الإدارة العليا بينما ينكمش أداء عنصر التنفيذ والعكس صحيح بالنسبة لمستوى إدارة التشغيل حيث تتزايد في هذا المستوى نسبة أداء عنصر التنفيذ بينما ينخفض أداء عنصر التخطيط. وإذا نظرنا إلى عنصر التوجيه واتخاذ القرارات وهو المهمة الأساسية المطلوبة من الإدارة نجد أنها مرتبطة ارتباط تاماً بالعناصر الأخرى من جهة، بينما ترتبط باقي هذه العناصر ببعضها أيضاً من جهة أخرى حيث يحدث تفاعل تبادلي بين العناصر.



أولاً: التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتضمن الاختيار بين الأهداف المعروضة والبدائل المناسبة لتنفيذ الهدف وتحديد السياسات والبرامج، وبدون التخطيط يصير العمل ارتجالياً دون خطة مرسومة.

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق أتباع سياسات مدروسة محددة النتائج مسبقاً.

وتتم عملية التخطيط على النحو التالي:

- 1- تحديد الهدف: ويلاحظ أن الهدف ينبع أساساً من الهدف العام للمشروع وبالتالي يختلف الهدف بين الكسب أو الربح فقط، على النحو الذي نراه في منشآت القطاع الخاص وهدف الخدمة في حدود الصالح العام للمجتمع، على النحو الذي يتضح في مشروعات القطاع العام.
- 2- حصر الإمكانيات المتاحة: ويتم هذا الحصر لكافة الإمكانيات سواء كانت إمكانيات بشرية أو آلية أو طبيعية وذلك للتعرف على حجمها وما يمكن أن تسهم به في تنفيذ الخطة المقترحة لتحقيق الهدف.

- 3- تحديد الإمكانيات المطلوبة: لتحقيق الهدف على ضوء ما تقدمه الخطط السابقة والظروف المحيطة وما يتم التنبؤ به بالنسبة للمستقبل.
- 4- تحديد الفرق بين الإمكانيات المطلوبة والإمكانيات المتاحة وبالتالي محاولة تدبير هذا العجز اللازم تغطيته لتنفيذ الخطة.
- 5- رسم الخطة ومتابعة التنفيذ.

ويلاحظ أن متابعة التنفيذ يستفاد منها ليس فقط في التعرف على مناطق القوة والضعف في الخطة المنفذة، وإنما يستفاد منها أيضاً عند وضع الخطط الجديدة. وهذا يفسر القول بأن نشاط التخطيط الذي يمارسه المديرون ليس فقط نقطة بداية ينطلق منها لانجاز العمل أو معياراً لتقييم ما تم إنجازه، بل بالإضافة إلى ذلك يعتبر دعامة أساسية لنجاح الخطط الجديدة. وعلى ذلك يعتبر التخطيط عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء خطة ما بل تستمر أيضاً إلى حين البدء في تنفيذ الخطة التالية.

- إن التخطيط هو نقطة البداية بالنسبة لكل عمل، وحوله يتم تركيز جميع الجهود والإمكانيات التي تلزم لتحقيق الهدف الذي تحدده كذلك فإنه يعتبر نقطة النهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز وتحقق من الهدف.

- ويمثل التخطيط حجر الأساس في عملية تنسيق الجهود سواء كانت جهوداً بشرية أم طاقة آلية أو طبيعية بحيث يمكن التصرف فيها بما لا يقلل من فائدتها ويصل بها إلى أحسن استخدام لهذه الموارد المتاحة
 - إن التخطيط يساعد على الاستفادة من التسهيلات التي يتيحها المجتمع للمشروع والظروف المحيطة ، ويعمل أيضاً على معالجة وتفادي المعوقات التي تؤخر تحقيق الهدف المحدد.
 - يساعد التخطيط على محاولة التنبؤ بالتوقعات المستقبلية التي تقابل تحقيق الهدف وعلى هذا يتولى إعداد الوسائل اللازمة لمعالجة هذه الثغرات قبل حدوثها واستفحائها وذلك بأقل قدر من التكاليف والمجهودات.
- ولا يفوتنا هنا أن نشير إلى أهمية التخطيط الشامل بالنسبة للمشروعات أو ما يسمى بالخطة العامة للمشروع حيث تعد الخطة للمشروع الواحد كوحدة لتحقيق الهدف العام للمشروع وتتضمن خطط فرعية بالنسبة لكل إدارة في المشروع، وقد تلاحظ أن هذه الخطط الفرعية للإدارات قد تتعارض في الأهداف ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقاً من إعطاء الأولوية المطلقة لتحقيق الهدف العام للمشروع.

ثانياً: التنظيم:

وهو العنصر التالي لعنصر التخطيط في العملية الإدارية ويتناول تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد للقيام بهذه الواجبات وتفويضهم السلطة اللازمة، وعلى هذا ينتج لدينا الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال بين العاملين ورؤسائهم والمسؤولين عن إدارة الأنشطة المختلفة فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى.

ولاشك أن الجهاز التنظيمي الجيد أساس لنجاح المشروع ومن ثم فلا بد من أن يقوم التنظيم على أساس علمي مدروس، ومع ذلك فلا يفوتنا أن نذكر أن إنشاء الجهاز التنظيمي ليس مرحلة نهائية وإنما لا بد من تطويره وفقاً للظروف المحيطة بحيث يتوافق مع متطلبات التغيير اليومية في المجتمع المحيط به وما يصاحبه من تغيرات في الظروف المتعلقة بالمشروع.

ويعتمد قيام التنظيم السليم على تطبيق الأسس التالية:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية بشكل واضح للعاملين بالمشروع حتى يمكن أن تتضافر الجهود وتوجه لتحقيق هذه الأهداف دون انحراف، وتجزئة الخطة إلى خطط فرعية قريبة المدى يصاحبها برامج تفصيلية للمتابعة أولاً بأول حتى تتوصل الإدارة إلى تحقيق الأهداف المرسومة باختيار أحسن وسائل التنفيذ.

- 2- وضع الهيكل التنظيمي بحيث تتحدد الإدارات التنفيذية والإدارات - المساعدة وأوجه النشاط الرئيسية والفرعية وخطوط الاتصال بينها.
- 3- تخفيض عدد مستويات الوظائف الإشرافية إلى أقل حد ممكن حتى لا يؤدي زيادة عددها إلى إطالة خطوط الاتصال وبالتالي تعطيل العمل إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون سببا في عدم فاعلية أشرف الرئيس على مرؤوسيه، بل أن من المهم ضرورة توفير الفاعلية اللازمة للإشراف في ظل العوامل المرتبطة بحجم العمل وطبيعته والتزام التخصص.
- 4- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام تحديدا واضحا ومكتوبا بحيث يحول ذلك دون تعطيل العمل نتيجة تداخل الاختصاصات وتضارب الآراء بل ينصب هذا التحديد في الاختصاصات على كل موظف ضمن بطاقة الوصف للوظيفة التي يشغلها (الواجبات).
- 5- تجميع الاختصاصات المتشابهة تحت أشرف واحد بحيث يضمن في النهاية الكفاءة في التشغيل وتسهيل مهمة المراقبة والمتابعة.
- 6- تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل على كافة المستويات وفقا للتسلسل الطبيعي للهيكل التنظيمي، بحيث يفوض كل شاغل وظيفة إشرافية قدرا من السلطة يتناسب مع حجم المسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه، الأمر الذي يمكنه من سرعة إنجاز العمل المطلوب منه واتخاذ

القرارات في حدود السياسة المعتمدة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ويكون في النهاية هو المسؤول عن نتائج هذا العمل ، بحيث تتم محاسبته عما حققه من نتائج إيجابية وسلبية.

7- حصر مسؤولية العامل أمام رئيس واحد وهو ما يسمى بوحدة الأمر أي أن العامل لا يتلقى تعليماته إلا من رئيس واحد ولا يحاسبه غيره إداريا وفنيا.

8- وضع النظم السليمة التي تمكن من الرقابة الذاتية بحيث يتمكن الرئيس من الاطلاع على نتائج الأعمال المسؤول عنها في الوقت المناسب.

وفي الواقع أنه مهما تعددت أشكال التنظيم نتيجة اختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو حجم العمل بها، وتوزيعه الجغرافي، وتوفر القيادات الإدارية وكفايتها، فإن هذه المقومات أو الأسس تعتبر دعامة قوية ليصبح هذا التنظيم قادرا على تحقيق الأهداف التي أعد من أجل تحقيقها.

إلا أن هناك تحفظا مهما على ذلك حيث يتلاحظ لنا أن المنظمة أشبه ما تكون بكائن حي يستجيب لمؤثرات معينة، قد تضطر المنظمة لعدم الأخذ بكل هذه المقومات والاكتفاء ببعضها نتيجة ظروف معينة وهذا يتضح بشكل قوى خاصة عند عملية إعادة التنظيم للجهاز الإداري.

مكونات التنظيم :

يرتبط التنظيم بعدد من الأعمال التي يزاؤها المدير مثل التنسيق وتحديد الاختصاصات (الاتصال)، والسلطة واللجان الاستشارية.

1- التنسيق :

ويمثل التنسيق الترتيب المنظم لمجموعة جهود الأفراد للوصول إلى تحقيق هدف معين، كذلك فهو ترتيب أداء وظائف كل إدارة في المنظمة حسب خطة مرسومة تؤدي إلى استغلال أقصى إنتاجية للإمكانات المتاحة، وعلى هذا يعتمد التنسيق على تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات لكل فرد وبكل نشاط بحيث يتم التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق الهدف العام، والملاحظ أن نجاح عملية التنسيق يعتمد أساساً على السلطة المنسقة بالإضافة إلى تفهم جميع الأفراد لكيفية تحقيق الهدف فكلما زادت درجة الفهم هذه، كلما زادت درجة التنسيق وبالتالي تزيد قوة التنظيم لتحقيق الهدف.

2- السلطة :

نلاحظ أن التنظيم يقوم أساساً على إعطاء سلطة تقابل المسؤولية الملقاة على عاتق المشرف على العمل، وهذا ينبع من مبدأ تفويض السلطة مع الأخذ في الاعتبار حدود نطاق الإشراف فالرئيس له قدرات محددة سواء بالنسبة ل: نطاق المعرفة، نطاق الوقت، نطاق الانتباه.

وعلى ذلك يتحدد نطاق الأشراف وبالتالي مدى السلطة المفوضة للرئيس وفقاً:

- طبيعة العمل الذي يشرف عليه.
- نوعية المرؤوسين ومدى خبرتهم.
- سهولة الاتصالات من عدمها في المنظمة.
- رغبة الإدارة العليا في تفويض السلطة.

3- تحديد الاختصاصات والواجبات (الاتصالات):

تحدد الاختصاصات والواجبات لكل وظيفة بحيث توضح اختصاص كل منها بالنسبة لتحقيق هدف المشروع وتتضمن هذه الاختصاصات تحديد واجبات هذه الوظائف للقيام بالأعمال المطلوبة منها، اتخاذ القرارات اللازمة لحسن سير العمل.

وعلى ذلك فمن الضروري وضوح هذه الواجبات لعدم التضارب في الاختصاصات وكذلك وضوح دور كل فرد في تنفيذ هذه الواجبات وتفهمه للعلاقات بين الوظائف على المستوى الأفقي والرأسي.

والواقع أن الهيكل التنظيمي هو نتيجة تحديد الاختصاصات لكل وظيفة من وظائف المشروع وهو يوضح خطوط الاتصال بينها حيث

تنساب المعلومات من أسفل إلى أعلى عن طريق قنوات الاتصال وفقا للتسلسل الطبيعي للقيادات.

وكذلك فإن التعليقات التي تصدر من أعلى إلى أسفل يمكن سريانها عن طريق هذه القنوات وفقا لتدرج السلطة المفوضة بحيث يمكن في النهاية التنسيق بين جميع الجهود اللازمة لتحقيق الهدف .

4- اللجان الاستشارية :

تمثل اللجان الاستشارية ظاهرة سائدة في المنظمات كمحاولة منها لموائمة التنظيم الإداري بها ومتطلبات ظروف التغير السريعة، ومن المهم أن نذكر هنا أن هذه الأجهزة الاستشارية حتى ولو كانت لها صفة الدوام. إلا أن رأيها استشاريا وليس ملزما للجهة بتنفيذه، بل أن مهمة الإدارة العليا وهي اتخاذ القرار لا يعفيها عند تنفيذه من تحمل المسؤولية الكاملة.

ويفضل أن يكون اتصال هذه الأجهزة الاستشارية بالإدارة العليا فقط حتى لا يختلط الأمر على الأجهزة التنفيذية في حالة اتصالها بالأجهزة الاستشارية مباشرة وهو ما قد يؤدي إلى تعدد مصادر إصدار الأمر للأجهزة التنفيذية.

ورغم ما يعاب علي الأخذ بنظام اللجان، إلا أنه يمكن التغلب على المأخذ الذي يوجه إليها بتحديد نوعية أعضائها، وعددهم أو تحديد الهدف

أمامها واختصاصاتها ومتابعة تنفيذ توصياتها فور الانتهاء من مهمتها إذا أقنعت الإدارة به.

خطوات إنشاء التنظيم :

- 1- تحديد الهدف الذي يراد من أجله تكوين أو إنشاء تنظيم إداري.
- 2- تصنيف الأنشطة المطلوبة إلى أنشطة رئيسية وفرعية وثنائية.
- 3- تجميع الأنشطة المتماثلة في وحدات إدارية يتحدد مستواها وفقا لما تؤديه لخدمة الهدف العام.
- 4- تحديد اختصاصات كل وحدة إدارية والواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بها.
- 5- تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها.
- 6- اختيار الأفراد المناسبين بحيث تتوفر فيهم شروط شغل هذه الوظائف.
- 7- تفويض ومنح السلطات اللازمة للقيام بواجبات ومسئوليات كل وظيفة وربط هذه السلطات بخطوط السلطة على المستوى الرأسي والأفقي وذلك في شكل هيكل تنظيمي.
- 8- تحديد دور الأجهزة الاستشارية وعلاقتها بالأجهزة التنفيذية.
- 9- وضع دليل عمل لكافة الإجراءات التي تلزم لأداء الأنشطة المختلفة.

ثالثاً: تكوين وتنمية الهيئة الإدارية :

من الوظائف الإدارية الهامة التي تزاو لها الإدارة شغل الوظائف الإدارية في المشروع بالأفراد المناسبين ، وذلك يتطلب التعرف باستمرار على الكفاية الإدارية اللازمة والعمل على تنميتها وسبيل ذلك :

- بطاقات وصف كل وظيفة التي توضح الواجبات والمسئوليات وبالتالي الاشتراطات الواجبة فيمن يشغل هذه الوظيفة.
- سياسة للتعرف على الكفايات المتاحة في السوق بحيث يمكنه ترتيب بيانات عن هذه الكفايات ، وبالتالي يتم ترشيح العاملين اللازمين له عن طريق هذه البيانات.
- اهيئة الإدارية بالمشروع عن طريق التدريب وذلك لشغل الوظائف الأعلى مما يعطى دوراً أقل للقوة العاملة.
- علي أسباب زيادة دوران العاملين ، الأمر الذي يخلق عدم استقرار في أوضاع المنشأة وبالتالي انخفاضاً في مستوى كفاية الأداء.

رابعاً: التوجيه:

لما كانت عملية التوجيه تتعلق بالأفراد المرؤوسين لذلك فإنه من الضروري على المدير أن يتعرف على شخصية العاملين معه وكيفية معاملتهم

بالطرق المناسبة - ولعل ذلك يتأتى عن طريق الاتصال المباشر بهم وتنمية روح الفريق فيهم بحيث يمكن في النهاية تنفيذ الأوامر والسياسات الخاصة بتحقيق هدف المشروع وفقا لنظم وقواعد العمل المقررة.

وتعتمد عملية التوجيه علي تفهم الرؤوسين للعلاقات بين الأفراد من ناحية والعلاقات بين الإدارات من ناحية أخرى، كذلك تفهمهم للواجبات المناط بهم وما يقابلها من سلطات مفوضة من الرؤساء وكيفية استخدامها. من هذه يتضح أهمية هذه المرحلة من مراحل العملية الإدارية حيث يمكن أن تقلل من فرص نجاح المشروع.

خامسا: الرقابة :

يطلق لفظ الرقابة على المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية التي يقوم بها المشرف أو الرئيس في أي موقع من مواقع العمل، ويقصد بها متابعة أنجاز النشاط اللازم لتحقيق الهدف، ولا يعنى هذا قصرها على تصحيح الأوضاع فقط وإنما لا بد من أخذ نتائجها في الاعتبار عند وضع الخطط الجديدة.

وعلى ذلك فإن الرقابة تعتمد على التخطيط بصفة أساسية حيث تتم بالمقارنة مع الخطط التي وضعت مسبقا ، وذلك للتعرف علي الانحراف الذي يصاحب محور التنفيذ عن محور التخطيط.

جدير بالذكر أن المدير المتميز بحاجة إلى التفكير الابتكاري في تنفيذ الوظائف السابقة:

1- الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرتك علي استشفاف المشكلة التي تدور حولك، وتحديدتها تحديداً دقيقاً. فالتعمق في المشكلة والتعرف علي جوانبها بدقة هو الذي يوحى بالابتكار.

2- الطلاقة الفكرية:

يحتاج الابتكار إلي وفرة من الأفكار بصرف النظر عن مدي إمكانية تطبيقها وبالتالي يجب عليك تحليل جميع أكبر قدر من الأفكار ثم ابدأ في فحصها وتقييمها وكلما زادت قدراتك علي إنتاج الأفكار كلما اتسمت بالطلاقة الفكرية وبالتالي تكون مبتكراً.

3- الأصالة:

وتتمثل في قدراتك علي إنتاج أفكار تتسم بالتحديد، التفكير فيها وراء المؤلف. وكلما زادت قدراتك علي التوصل لأفكار جديدة لم يسبقك أحد فيها فإنك تحصل علي أصالة الفكرة.

4- المرونة:

ويعني أن تنظر إلى المشكلة من عدة زوايا الأمر الذي يساعدك علي إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، هذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد له بما يسمح بالتوصل إلي الجديد.

5- مواصلة الاتجاه:

وتتمثل في قدرتك علي التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسك واتجاهك نحو الهدف وتجاوزك لأية معوقات تقف في طريقك. ومواصلة الاتجاه تعني عدم تنازلك عن الهدف وإصرارك علي تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بشكل مباشر أو غير مباشر.