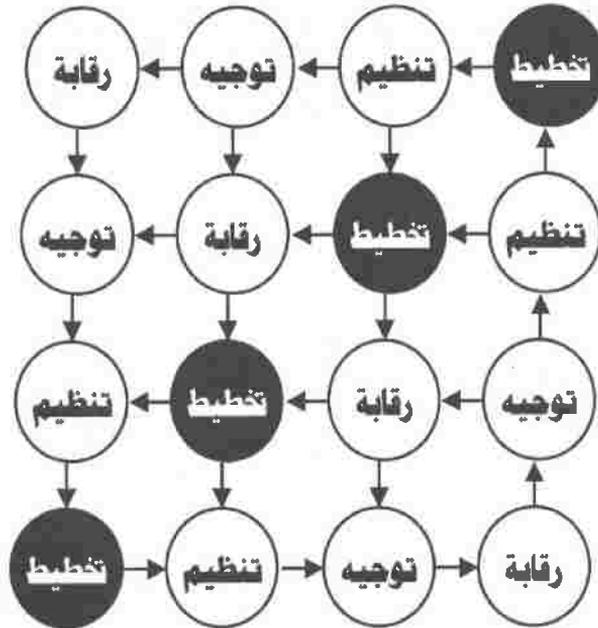


الفصل الثاني

العملية الإدارية



مُقَدِّمَةٌ العملية الإدارية

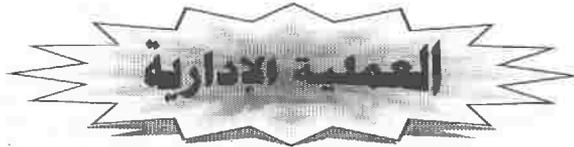


هى جملة أعمال تحدث أثراً خاصاً ..



هى جملة أعمال يمارسها القائمون بالإدارة فى جميع المنظمات وهى تحدث أثراً يتمثل فى:-

- ❖ حساب الأرباح والخسائر .
- ❖ الرضا البشرى
- ❖ التخطيط
- ❖ التنظيم
- ❖ التوجيه
- ❖ الرقابة



< أى أن العملية الإدارية :

هى مكونات الإدارة ..

هى وظائف الإدارة ..

هى وظائف المدير ..

هى التخطيط ❖ التنظيم
التوجيه ❖ الرقابة

مفاهيم العملية الإدارية

الرسمية

يمارس العملية
الإدارية أفراد يشغلون
مناصب إدارية لهم
سلطات وعليهم
مسئوليات

تتم العملية
الإدارية داخل
تنظيمات
معترف بها

الاستمرارية

أن الوظائف
الإدارية من تخطيط
وتنظيم وتوجيه ورقابة
لا تتوقف بل هي
وظائف مستمرة

أن العملية
الإدارية تظل باقية
ما بقى المشروع
ذاته ..

الشمول

أن العملية
الإدارية سابقة ولاحقة
لأى نشاط تقوم به
المنظمة

أن العملية
الإدارية تشمل
جميع وظائف
المنظمة

التسلسل

التسلسل في
توصيل المعلومات بما
يضمن وصولها في
الوقت المناسب

التسلسل
في إصدار
القرارات والأوامر
بما يمنع تضاربها

التسلسل
التنظيمي إدارة
عليا وسطي -
تنفيذية

التوازن

التوازن بين
وظائف العملية الإدارية
ذاتها فلا تهتم بالتخطيط
على حساب التنظيم
وهكذا ..

في توزيع
الجهد بين الأنشطة
المختلفة فلا تهتم
بوظيفة الإنتاج مثلاً
على حساب
التمويل ..

التداخل

تتميز العملية الإدارية بالتداخل
بين وظائفها فالمدير عندما يصمم خطة الإنتاج
يحتاج إلى تطبيق كافة الوظائف الإدارية من
تنظيم وتوجيه ورقابة ..

الوضوح

- ♦ الوضوح في تحديد الأهداف
- ♦ الوضوح عند وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية .
- ♦ الوضوح عند تحديد السلطات والمسئوليات ..
- ♦ الوضوح عند تحديد اختصاصات الوظائف المختلفة ومدى حدود السلطة الممنوحة لكل وظيفة ..

العدالة

يجب أن تتوفر درجة عالية
من العدالة عند ممارسة كافة
وظائف العملية الإدارية ..
عدالة عند التخطيط .. وعند تحفيز العاملين
وعند الرقابة على أدائهم ... الخ
وذلك حتى تضمن
الإدارة لنفسها البقاء ..

الوظائف

وظائف المنظمة

وظائف المدير



التخطيط

١- تفكير ابتكاري	٢- تحديد الأهداف	٣- ترتيب الأولويات	٤- تحليل للمشكلات	١- خطط استراتيجية	٢- خطط تشغيلية	٣- خطط تكتيكية	١- طريقة تحدد لنا أين نحن الآن - ٢	٢- طريقة تحدد لنا أين نريد أن نذهب - ٣	٣- طريقة تحدد لنا كيفية الوصول إلى هناك - ٤	١- يرفع التكلفة	٢- يقيد الحركة	٣- يضع الوقت	١- طارد نظريفة العشوائية في اكتشاف المشكلات	٢- طارد للقلق النفسي للأفراد والجماعات	٣- طريق يمكن من استنهاض الفرض التسبوقية والإنتاجية والتعرف عليها ..	١- ٢- ٣
------------------	------------------	--------------------	-------------------	-------------------	----------------	----------------	------------------------------------	--	---	-----------------	----------------	--------------	---	--	---	---------

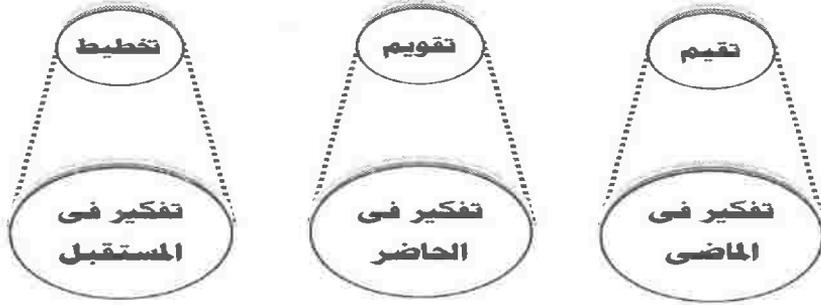


- < ونحنما نقول .. نحن نخطط = نحن نفكر ..
- < فنحن عندما نفكر في بناء مصنع = تخطيط صناعي ..
- < وعندما نفكر في تعيين عمالة = تخطيط القوى العاملة ..
- < وعندما نفكر في زيادة الربحية = تخطيط للربحية ..
- < وعندما نفكر في زيادة رأس المال = تخطيط مالي ..
- < وعندما نفكر في الرقعة الزراعية = تخطيط زراعي ..

< إذن .. يمكن القول بأن :

التخطيط هو مرحلة التفكير

والتفكير قد يكون



.. مرحلة تفكير فى المستقبل ..

المخطط

.. لفظ يعادل كلمة البحث ..

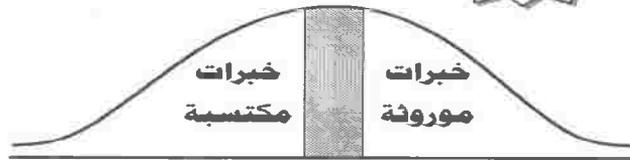
التفكير

.. يكون فى ثنايا المخ ..

والبحث

يحتوى على :

والمخ

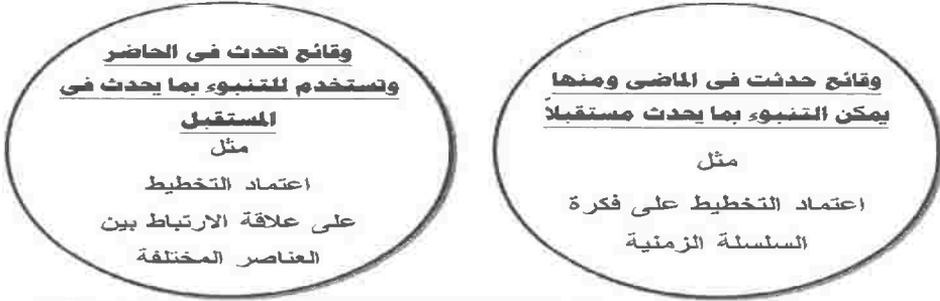


التفكير يعتمد على

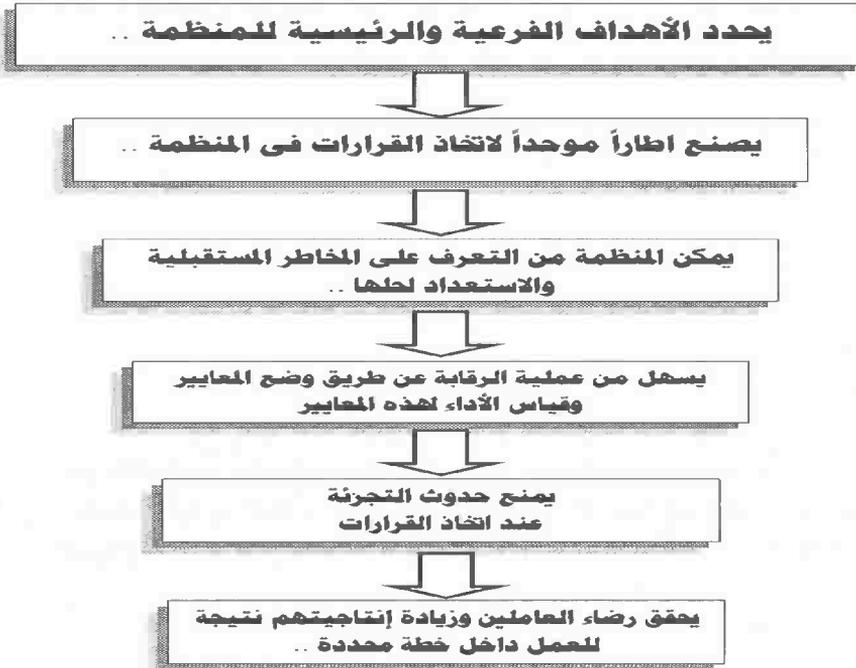
وقائع تحدث فى الحاضر

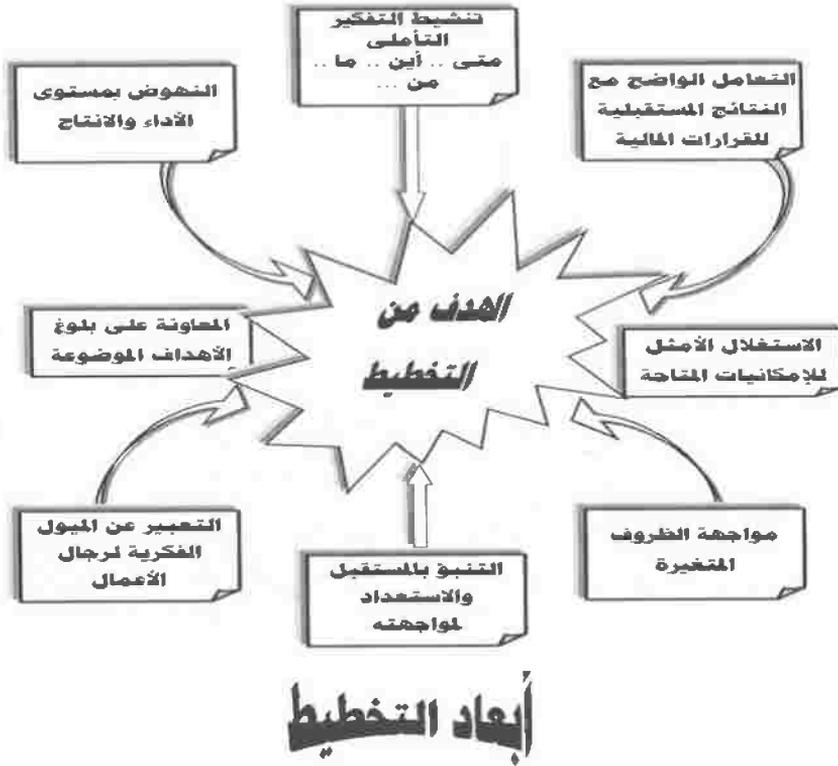
وقائع حدثت فى الماضى

< التخطيط يعتمد على :

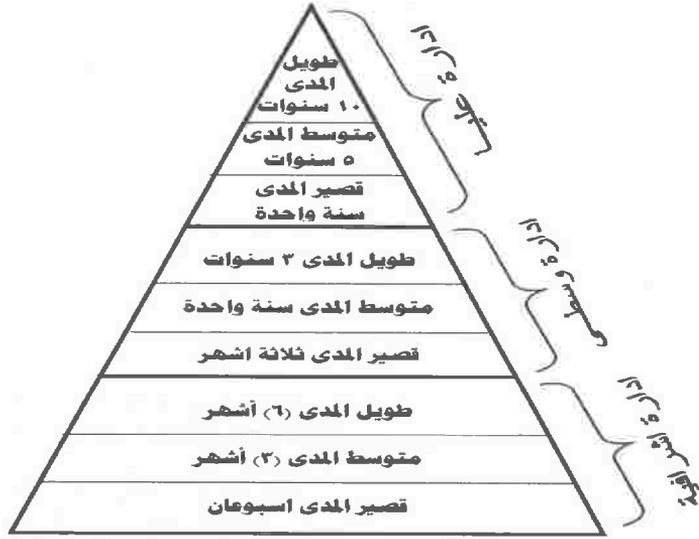


أهمية التخطيط





أفق التخطيط داخل مختلف المستويات التخطيطية



الاهل متطلبات التخطيط



نطاق مسؤولية التخطيط

نطاق مسؤولية التخطيط

المستوى الإداري

رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

النطاق الزمني لمسئولية التخطيط

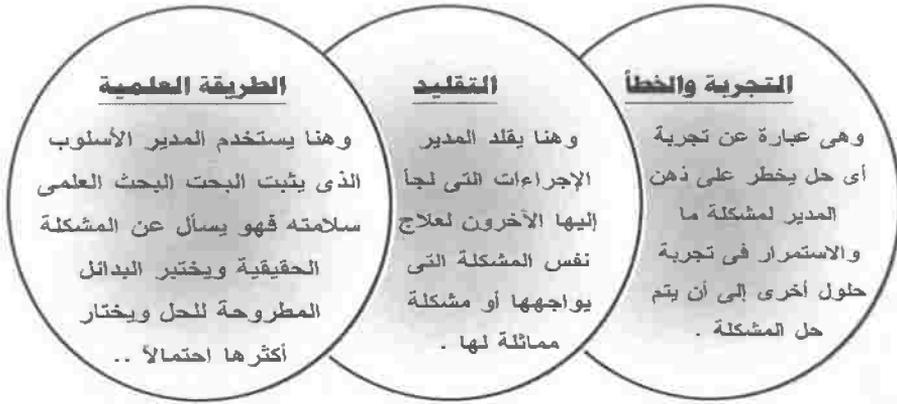
السنة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	←	←	←		
المدير العام	←	←			
المديرون	←				
رؤساء الأقسام	←				
رؤساء الوحدات	←				

هرمية التخطيط



في التخطيط كلما كان الفرد في اعلى الهيكل التنظيمي كانت المعلومات اكثر لديه ولكن الحقائق اقل ..

مداخل التخطيط



مبادئ التخطيط

كيف نخطط

حتى نضع خطة

استراتيجية يجب أن نعرف أولاً:

من نحن .. ؟ وما هي نقاط القوة
والضعف لدينا .. ؟
ثم ..
ما هي الأفرصات الرئيسية
اللازمة لمعالجة تلك النقاط .. ؟

(٢)

ما هو الهدف الرئيسي .. ؟
وما هي الأهداف الفرعية من
تلك المعالجات .. ؟

(٢)

كيف يمكن الوصول إلى
ما تصبو إليه .. ؟
ما هي البدائل التي يمكنك
من إنجاز هدفك .. ؟

(٤)

ما هو أفضل
بدائل مطروح
عليك الآن ؟

أدوات التخطيط

والآن

كيف نستعد لمواجهة المشكلات .. ؟

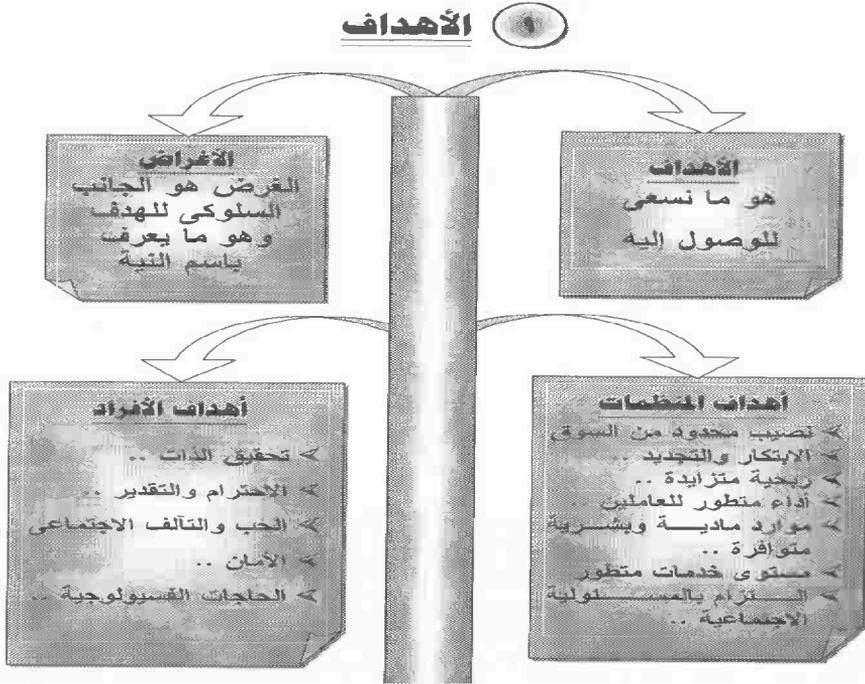
< يتم ذلك من خلال :

أدوات التخطيط

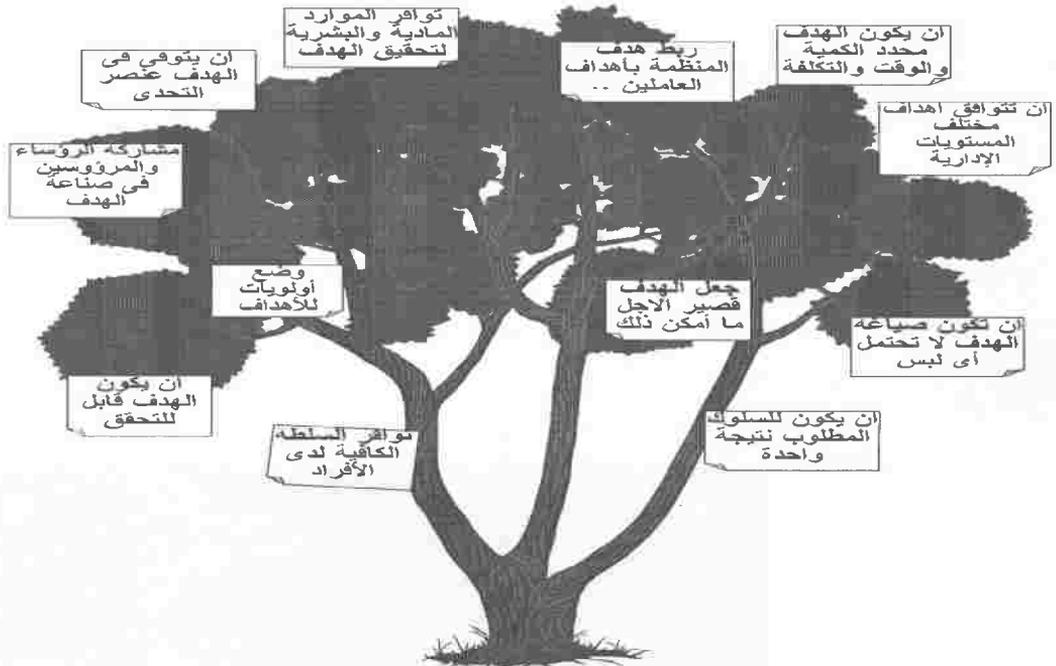
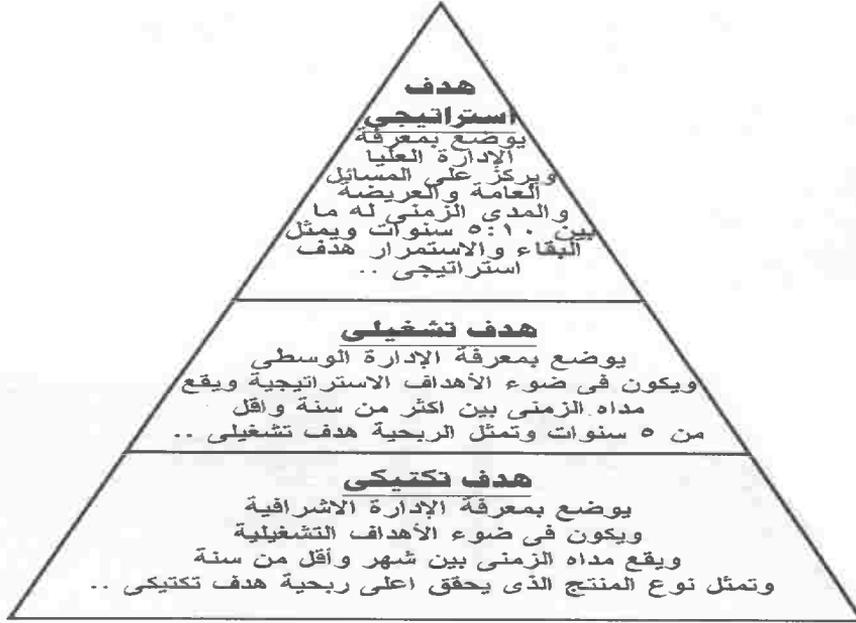
- (١) الأهداف ..
- (٢) السياسات والاجراءات ..
- (٣) برامج العمل ..
- (٤) الموازنات التقديرية ..
- (٥) الجداول الزمنية ..
- (٦) التنبؤات ..



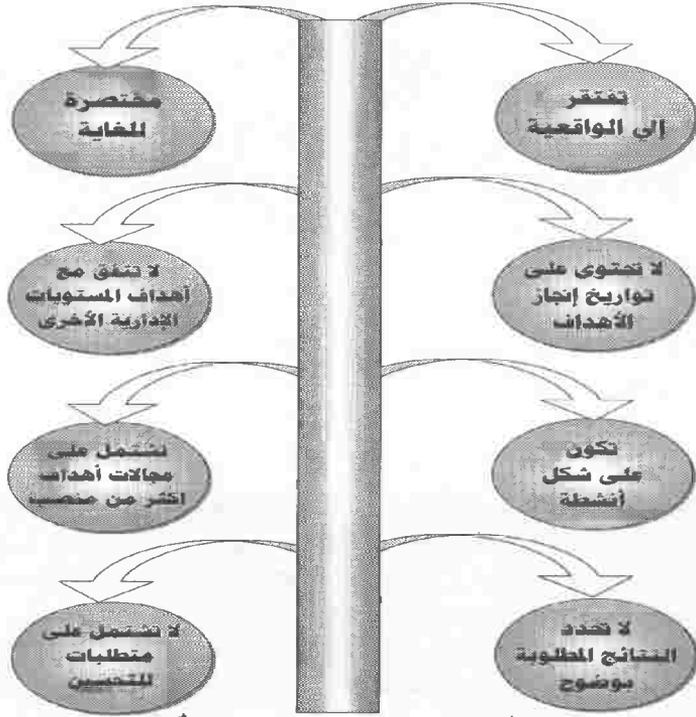
الأهداف



هرمية الأهداف



شجرة صياغة الأهداف الفعالة



كيف تكشف الأهداف الرديئة خصائص الأهداف

تعدد الأهداف

تحديد الأهداف العامة للمنظمة لا يعنى تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إدارى يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف ..

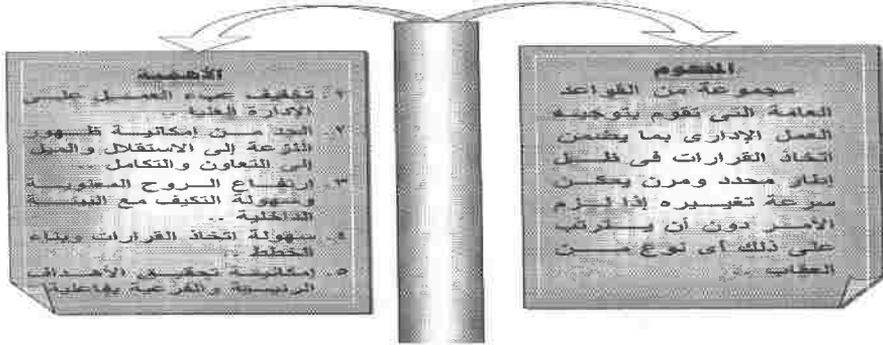
التدرج الهرمى

تتدرج الأهداف من أهداف منظورة تمثل الإنجازات المرغوبة.. ثم أهداف قابلة للتحقيق يمكن تنفيذها .. ثم أهداف مباشرة يمكن الوصول إليها ..

تشابك الأهداف

لا يتم تحقيق الأهداف على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليس متناقضة ..

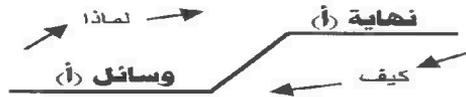
السياسات



السياسة بنت الهدف

ان نقطة البدء لتكوين السياسات هي الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلا إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسي هو زيادة الربحية .. فبناء السياسة علينا أن تتبع سلسلة من الوسائل والنهايات ..

فمثلا بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



← حيث نتساءل ..

كيف نزيد من الربحية .. ؟

← فتكون الإجابة ..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية ..

← فيكون السؤال ..

ولماذا نزيد الإنتاجية .. ؟

← فتكون الإجابة ..

نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..

← فتكون السياسة ..

أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب ..
زيادة الإنتاجية

أنواع السياسات

< السياسات الأساسية (الاستراتيجية)

وهي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة في نظام التأسيس ومداهما الزمني إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مداها التأثيري فيشمل المنظمة ككل كما انه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر ..

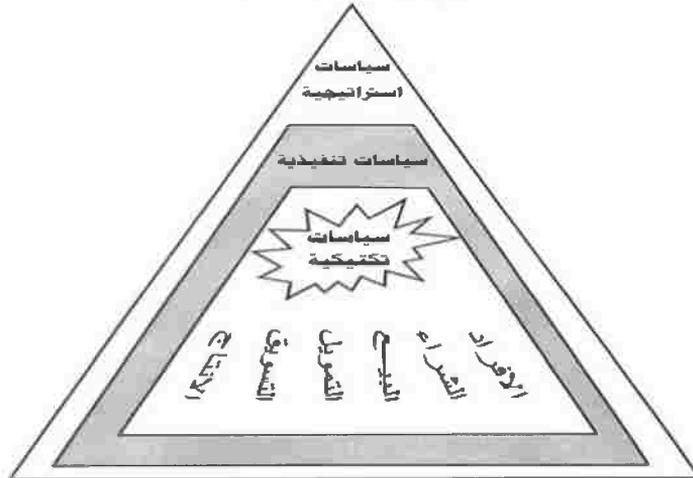
< السياسات العليا (التنفيذية)

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة وذلك في إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل ..

< السياسات التشغيلية (تكتيكية)

وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج - التسويق - التمويل ..

هرمية السياسات

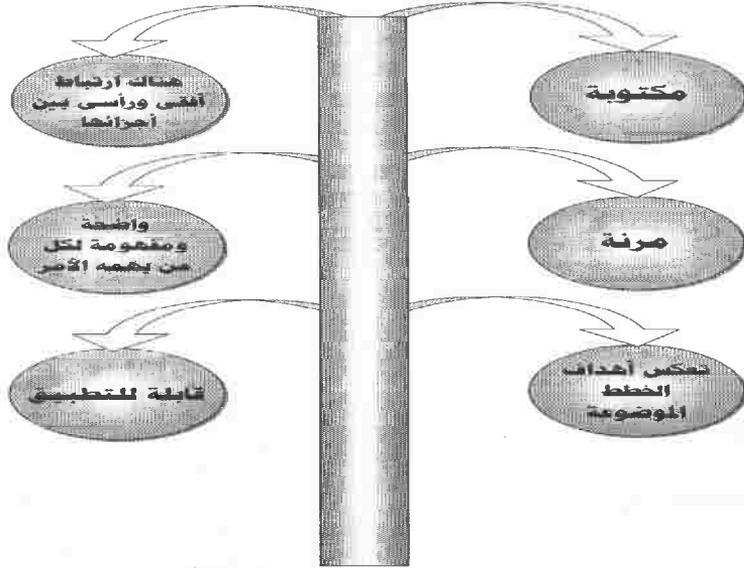


**المفاضلة بين الأسلوب
الكتابي والشفوي في صنع
السياسات يتوقف على :**

١. درجة السرعة المطلوبة
في تنفيذ السياسات .
٢. درجة السرية المطلوبة .
٣. تكلفة استخدام وسائل
الاتصال .
٤. مدى توافر وسائل الاتصال
الشفهية والمكتوبة .
٥. درجة وأهمية الحفظ
لأغراض الرقابة .

**الإدارة العليا هي الجهة
المسئولة أصلاً عن صنع
السياسات**

لأن نجاح الأعمال يعتمد
على المهارة والقدرة
والحساسية في تحديد
معالم الطريق الذي
تسلكه المنظمة ..
والإدارة العليا هي
وحدها القادرة على
تحقيق ذلك ..



خصائص السياسة الفعالة

التنبؤات



التأكد التام



المخاطرة

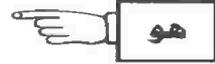


الجهل التام

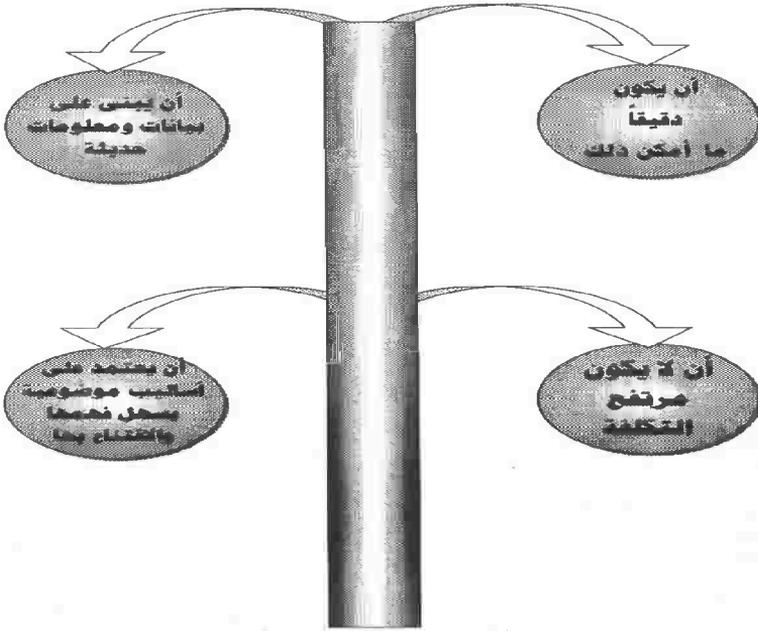
حالات الطبيعة

< التنبؤ ..

هو الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة ..
وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد
توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو
غير مباشرة على المنظمة ..



هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما
حدث في الماضي .. ويحدث في المستقبل ..



التنبؤ الفعال

٤ الجداول الزمنية

هي تلك الجداول التي تحدد الوقت النسبي الذي تبدأ فيه عملية معينة .. وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهي بمثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التي تحددتها المنظمة ..

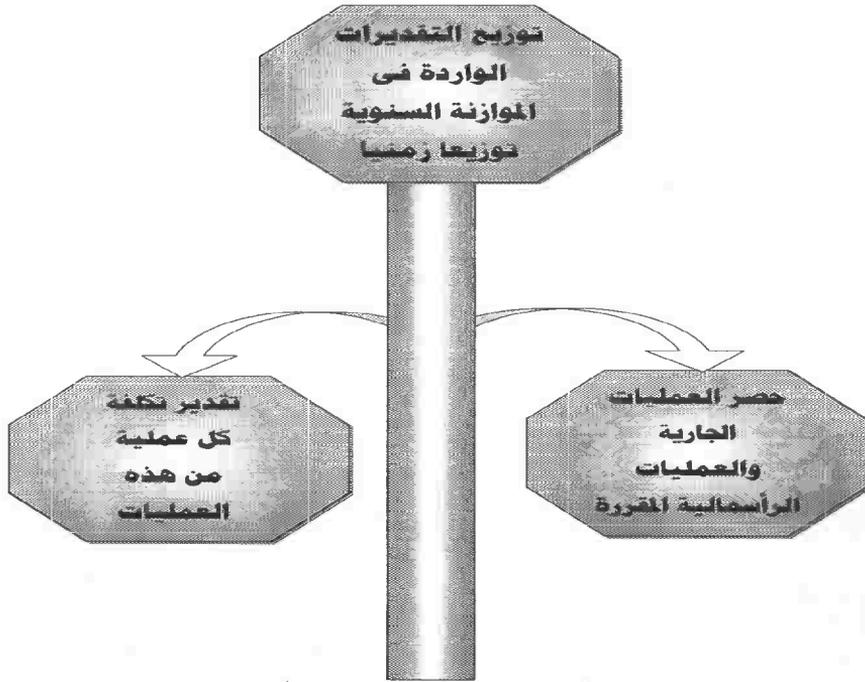
وهناك برامج زمنية لكل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات النشاط أداء عملية معينة .. وكل مجموعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمني .. وهكذا ..

غير انه عند وضع أى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية :

- ١- تحديد الهدف من وضع البرنامج .
- ٢- تحديد العمليات التشغيلية التي يتضمنها البرنامج وتسلسلها .
- ٣- تحديد الوقت النمطي اللازم لإنجاز كل عملية .
- ٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط .
- ٥- تحديد مسؤولية تنفيذ البرنامج .
- ٦- القيام بالتنفيذ مع النقييم والمتابعة المستمرة .



أسس تقسيم الموازنات التقديرية



قواعد اعداد الموازنات التقديرية



الشرط الواجب توفرها في الموازنات التقديرية

٦ برنامج العمل

< هو ذلك الكشف الذي يحتوى على :

مجموعة الأنشطة الواجب القيام

بها لتحقيق الهدف المرغوب ..

وهو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات
التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة
لتنفيذ عمل معين ..

وتنقسم إلي

(أ) برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة
والتي تتطلب مهارة إدارية غير عادية للتنسيق بينها
لان فشل أى برنامج منها سوف يؤدي إلى فشل
البرنامج الرئيسي نفسه ..

٧ الإجراءات

تلك الخطوات التفصيلية لتنفيذ السياسة ..

- (١) أن تتماشى مع أهداف وسياسات المنظمة ..
- (٢) أن تكون مبسطة مع عدم الإخلال بضمانات الرقابة
الواجبة ..
- (٣) أن تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين ..
- (٤) أن تكون مرنة قابلة للتغيير وفقا للظروف الطارئة ..

فوائدها

- (١) تجنب التشتت والفوضى وتحقيق الأهداف ..
- (٢) إحكام الرقابة على التنفيذ ..
- (٣) اكتشاف الأخطاء والإختناقات التي قد تتواجد فى
مواقع العمل ..
- (٤) توحيد وتمائل طرق العمل داخل المنظمة ..
- (٥) تساعد على تخصص العاملين .. ومن ثم رفع
كفاءتهم ..

- (١) أنها تجعل العامل البشري بمثابة الآلة لا روح فيها
فتلغى شخصيته ..
- (٢) اعتياد العامل على الرتبة في العمل يجعله بعد فترة
غير قادرا على أداء عمل آخر ..

حتى ينجح التخطيط

