

برنامج (مقرر)  
السياسات والاستراتيجيات الإدارية  
كود ٤٢١٧

المستوى  
الرابع

قسم إدارة  
الأعمال

نظرة عامة

علي البرنامج

# اسلوب المحاضرات

سنتناول الموضوعات الحديثة في السياسات والاستراتيجيات الإدارية.

بالإضافة إلى تكاليف وعمل اختبارات قصيرة

دراسة حالات تطبيقية سيتم طبعها وحلها في شكل واجب

سيتم تكليف كل طالب بموضوع خاص بالبرنامج ويقوم بعرضه ( في شكل  
(Presentation

المرجع الأساسي سيتم تحديده ومرفق به تكاليف إضافية

# المحاور الرئيسية لهذا البرنامج (المقرر)

- المحور الأول:
- التخطيط أحد العناصر الأساسية لمنظومة العمل الإداري للمؤسسة من المنظور الإدارة.
- من خلال مناقشة واستعراض القضايا التالية:
  ١. مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري المدخل للتطوير الإداري المتكامل للمؤسسة.
  ٢. الدور الإداري للمدير في إطار منظومة العمل الإداري.
  ٣. التخطيط كأحد عناصر منظومة العمل الإداري للمؤسسة.

# المحاور الرئيسية لهذا البرنامج (المقرر)

- المحور الثاني:
- خطوات وآليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية للمؤسسة.
- وتتم مناقشة موضوعات هذا المحور من خلال عرض
  ١. تحليل المتغيرات البيئية الخارجية - المدخل لإعداد خطط المؤسسة.
  ٢. تشخيص وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة - البعد المكمل لإعداد خطط المؤسسة.

# المحاور الرئيسية لهذا البرنامج (المقرر)

- المحور الثاني:
- خطوات وآليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية للمؤسسة.
- وتتم مناقشة موضوعات هذا المحور من خلال عرض
- ٣. الخطوات التنفيذية لإعداد الخطط والآليات الاستراتيجية والوظيفية ( التكتيكية ، التشغيلية ، والتنفيذية )
- ٤. آليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية.
- ٥. الخطوات والآليات التنفيذية لإعداد الخطة الاستراتيجية.

# تقديم عام

- تسعى إدارة أى مؤسسة بصفة مستمرة إلى تحسين مستوى الأداء بها.
- وذلك خلال عدة مراحل لتحسين مستوى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- وبمعنى أدق لتحسين مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية
- إن المدخل لتحسين مستوى الكفاءة والفعالية هو البحث عن أهم العوامل المؤثرة عليهما
- ومن ثم العمل على التغيير والتطوير المستمر فى تلك العوامل.

# تقديم عام

- أن الكفاءة والفعالية هي نتائج تفاعل عدة متغيرات أساسية
- وهذه المتغيرات هي ناتج الكيانات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة من المنظور الإداري وهي:
- الكيان الإداري
- الكيان الاقتصادي
- الكيان الفني
- الكيان السلوكي
- الكيان الاجتماعي
- الكيان المكاني



# تقديم عام

- ومن أهم هذه المتغيرات مايلي:
- مدى توافر التسهيلات الفنية المتعلقة بعمل المؤسسة كالحاسب الآلى والاجهزة والمعدات المختلفة.
- مدى توافر التقنيات التكنولوجية الحديثة لإنتاج خدمات المؤسسة بكافة أنواعها وأشكالها.
- مدى توافر العنصر البشرى القادر والراغب فى العمل بالمؤسسة.
- مدى ملائمة النظم الانتاجية لإنتاج الخدمات وطرق وأساليب العمل المناسبة.

# تقديم عام

- مدى وضوح الأهداف والاستراتيجيات فى المؤسسة التى تحدد مسارات العمل بالمؤسسة بشكل منتظم وسريع.
- مدى وجود نظام القيم الذى يؤكد على الأداء والانتاجية والجودة وخدمة العملاء.
- القدرة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية.
- القدرة على التعامل مع التغيير وتحقيق الانتعاش والازدهار عند حدوث التغيير وتحقيقه.

# تقديم عام

- وجود فريق عمل فعال فى المؤسسة ككل ، مع إمكانية السيطرة على الصراعات التى تهدف إلى تحقيق مكسب لطرف على حساب تعرض طرف آخر للخسارة.
- وجود نظم مالية وإدارية سليمة ونظم جيدة لمحاسبة الإدارة والرقابة على التكاليف.

# تقديم عام

• هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء فى المؤسسة والتي يمكن أن نصورها بشكل أكثر تفصيلا كما يلي:

١. عوامل مرتبطة بالموارد المادية
٢. عوامل مرتبطة بإعداد وتأمين هيكل قوى
٣. عوامل مرتبطة بنظم وأساليب العمل بالمؤسسة
٤. عوامل مرتبطة ببيئة العمل بالمؤسسة الداخلية.
٥. عوامل مرتبطة ببيئة العمل الخارجية.

# تقديم عام

□ بالنسبة للعوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية:

١. العامل الأول : عوامل مرتبطة بالمواد المادية:

- والتي تتمثل فى المبانى والتجهيزات اللازمة لتقديم السلع والخدمات
- وايضاً كافة مستلزمات التشغيل المطلوبة للعمل بالمؤسسة ككل ذلك طبقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة.

# تقديم عام

□ بالنسبة للعوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية:

٢. العامل الثاني: عوامل مرتبطة بإعداد وتأمين هيكل قوى عاملة:

- تكون لديها القدرة والرغبة على العمل وإدارته طبقاً لحدث أساليب إدارة الموارد البشرية.
- بما يساعد على رفع مستوى أدائه ، وتنمية قيمة العمل الوظيفية لديه.

# تقديم عام

□ بالنسبة للعوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية:

٣. العامل الثالث: عوامل مرتبطة بنظم وأساليب العمل  
بالمؤسسة:

• طبقاً لأحدث التكنولوجيا في مجال تقديم السلع والخدمات.

# تقديم عام

□ بالنسبة للعوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية:

٤. العامل الرابع: عوامل مرتبطة ببيئة العمل بالمؤسسة الداخلية:

- متمثلة في الأهداف والسياسات ولوائح العمل الداخلية والثقافة الإدارية لدى قيادات المؤسسة.
- وأيضاً قيمة العمل السائدة تجاه العمل الجماعي ومواجهة الصراعات والأزمات الداخلية للمؤسسة.
- وتتمثل مخرجات تلك البيئة إما في نقاط قوة أو نقاط ضعف.



# تقديم عام

□ بالنسبة للعوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية:

٤. العامل الخامس: عوامل مرتبطة ببيئة العمل الخارجية:

- متمثلة في تشريعات المؤسسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمنافسة
- والتي تتمثل مخرجاتها في الفرص والتهديدات.

# تقديم عام

- وفى النهاية نرجو أن نوضح أن هذه العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المؤسسة
- إنما تدخل فى إطار الكيانات الستة السابقة
- بمعنى أن كل عامل من العوامل السابقة يدخل ضمن كيان من كيانات المؤسسة.
- ومن ثم فإن القدرة على تشغيل هذه الكيانات إنما يعتبر بمثابة مفتاح النجاح فى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

# تقديم عام

• ويتضح لنا من استعراض العوامل السابقة أن العامل الحاكم في تصميم وتشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة هو الكيان الإداري

• من خلال منظومة العمل الإداري والتي تتكون من:

١. التخطيط للعمل داخل المؤسسة.
٢. التنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية.
٣. التوجيه وتشجيع وتحفيز العاملين على العمل.
٤. الرقابة وتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات.

# تقديم عام

- ان الكيان الإدارى : هو الكيان المغذى لكفاءة الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال مخرجاته المختلفة.
- ومن ثم فإن مستوى كفاءة وقدرة الكيانات المختلفة للمؤسسة على استغلال الموارد المتاحة
- إنما يتوقف على قدرة مخرجات الكيان الإدارى فى تقييم وتأسيس وتشغيل باقى كيانات المؤسسة.

# تقديم عام

- من بين مخرجات الكيان الإدارى التى تساهم بشكل فعال وجوهري فى بناء وتصميم وإدارة الكيانات السابقة
- مخرجات عنصر التخطيط - والذي يمثل أحد عناصر منظومة العمل الإدارى
- وتصدر الأهمية إنما ينبع من أهمية التخطيط بصفة عامة على كافة المستويات سواء على مستوى الدولة أو مستوى المؤسسة بكافة مستوياتها.
- فالتخطيط هو العنصر الذى ينطوى على وضع تصور للمسارات المستقبلية وكيفية العمل داخل هذه المسارات من خلال الآليات التخطيطية المختلفة.

# تقديم عام

- من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الكيان في عرض لأهم الآليات التخطيطية التي تساهم في ضبط مسيرة الأداء المستقبلي للمؤسسة على كافة المستويات
- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة المباشرة ( التنفيذية / الدنيا)

# مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى

- "هى كيان إدارى رسمى معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على إدارة المؤسسة فى مراحلها الثلاث
- ١. مرحلة التفكير فى اتخاذ قرار الانشاء
- ٢. مرحلة التصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية المتكاملة.
- ٣. مرحلة التشغيل وذلك بهدف استغلال مجموعة المدخلات وتحويلها إلى مجموعة مخرجات تحقق الرسالة والأهداف المطلوبة"

# مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى

• يتضح لنا أن التعريف السابق يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:

١. تعتبر الإدارة أو بمعنى آخر الكيان الإدارى نقطة الارتكاز الأولى والأساسية فى إنشاء المؤسسة
٢. يعتبر الكيان الإدارى بمثابة الكيان المحورى الذى تركز عليه كافة الكيانات الأخرى:
  - فهو الذى يقرر انشاء المؤسسة من عدمه.
  - وهو الذى يُدير تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية.
  - وهو الذى يُدير الكيانات بعد إنشائها.



# مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى

• هذا وتتمثل محاور هذا الكيان - كما أوضحنا فى :

١. التخطيط للمؤسسة ككل ولكل كيان من كياناتها المختلفة.
٢. التنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية ( ل وحدات المؤسسة والعاملين بها).
٣. التوجيه وتحفيز العاملين فى ( المراحل المتخلفة للمؤسسة).
٤. الرقابة وتصحيح فجوات جودة الأداء الإدارى.

# مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري

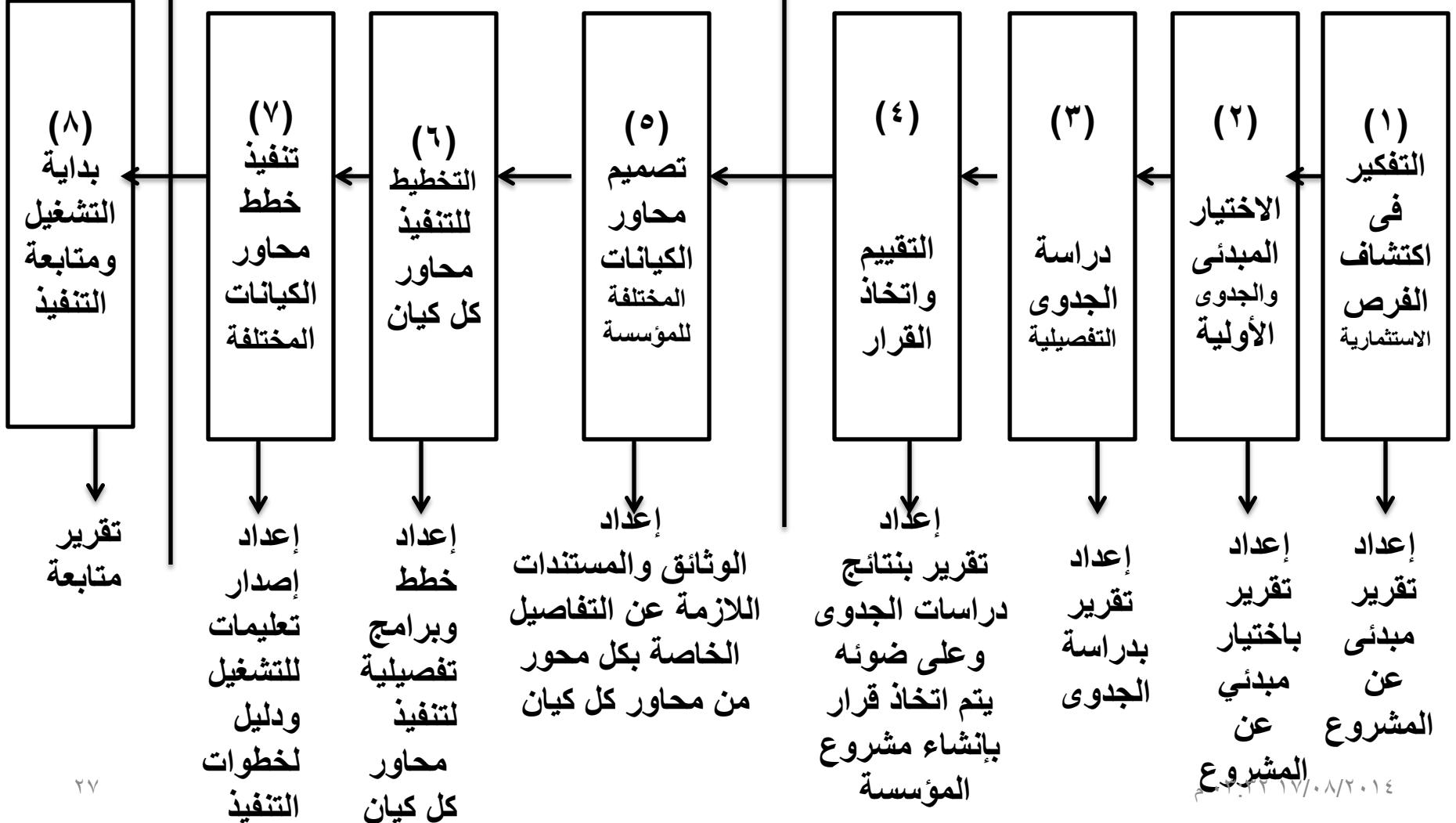
- تعمل محاور كيانات المؤسسة ( المحور الإداري ومحاور الكيانات التشغيلية) معاً في منظومة متكاملة ومستمرة
- ويقوم بها مديرين محترفين في كافة المستويات الإدارية في جميع الكيانات ( مع اختلاف نطاق تلك المنظومة بين المستويات الإدارية)
- هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الكيان الإداري يلعب دوراً أساسياً في كل مرحلة من مراحل المؤسسة
- ويوضح الشكل التالي هذه المراحل الثلاث:

## المراحل الثلاث للمؤسسة

إعداد دراسة للمشروع  
التخطيط لإنشاء المشروع  
(اتخاذ قرار بإنشاء المشروع)

إنشاء المؤسسة

تشغيل  
المؤسسة



# مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى

## • صعوبة وتعقد إدارة الكيانات التشغيلية للمؤسسة بسبب:

- أن كل كيان يعتبر كيان معقد فى تكوينه وتأثيره وطرق إدارته.
- أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن أى كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى.
- صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوكى والذى يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على اسبابه وتأثيره على أداء الفرد.

# إدارة المؤسسة في المرحلة الأولى

- يتم في تلك المرحلة التخطيط لإنشاء المشروع
- بمعنى آخر التعرف على مدى أهمية إنشاء المشروع وتوافر مقومات إنشائه المختلفة.
- وتتمثل خطوات التخطيط لاتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة فيما يلي:

١. تحديد الفرص الاستثمارية.
٢. القيام بدراسة جدوى المشروعات.
٣. مرحلة التقييم واتخاذ القرار.

# إدارة المؤسسة فى المرحلة الأولى

- وتتمثل خطوات التخطيط لاتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة فيما يلى:

## ١. تحديد الفرص الاستثمارية.

- عن طريق دراسة الأفكار الجديدة عن المنتجات القائمة أو الجديدة. ( تحليل قوائم الواردات من السلع ، المصادر المختلفة من المواد الأولية ، دراسة القوى العاملة، دراسة الصناعات القائمة والعلاقة الموجودة بينهما، دراسة التطور التكنولوجى، تحليل خطط التنمية الحالية والسابقة، مراجعة المشروعات التى لم تنفذ ، ملاحظة تجارب التنمية فى الدول.

# إدارة المؤسسة في المرحلة الأولى

• وتتمثل خطوات التخطيط لاتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة فيما يلي:

٢. القيام بدراسات جدوى المشروعات:

- وهي عبارة عن مجموعة من الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص التسويقية والانتاجية والاقتصادية والاجتماعية لمشروع ما أو استثمار معين.
- ويشمل الدراسة التسويقية - الفنية - المالية - الاقتصادية والاجتماعية

# إدارة المؤسسة في المرحلة الأولى

• وتتمثل خطوات التخطيط لاتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة فيما يلي:

٣. مرحلة التقييم واتخاذ القرار:

• تركز هذه المرحلة على اتخاذ قرار بإنشاء أو عدم إنشاء المشروع



# إدارة المؤسسة في مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية

- وتتضمن تلك المرحلة تصميم وإنشاء كيانات المؤسسة المختلفة
- وتتمثل هذه الكيانات في :
  - الكيان المادى
  - الكيان الوظيفى
  - الكيان الفنى
  - الكيان المعلوماتى
  - الكيان الاجتماعى
  - ثم الكيان السلوكى.

# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

• ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.

## ١. الكيان المادي:

• الكيان المادي أو المكاني ليس مجرد مبنى عادي، ولكن يرتبط هذا الكيان بالمحاور التالية

- اختيار الموقع المناسب للمؤسسة.
- التخطيط الداخلي للكيان المادي.
- تجهيز المكاني للكيان المكاني.
- اختيار الشكل المناسب لمباني المؤسسة.
- التخطيط النهائي التفصيلي.

# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.

## ١. الكيان المادي:

- إن الكيان المادي أو المكاني في إطار منظومة الكيان الإداري يساهم في تحقيق إنسياب تقديم السلع والخدمات لعملائها.
- فسوء اختيار الموقع أو سوء التخطيط الداخلي أو سوء التجهيز تمثل عقبات التميز في تقديم الخدمات للعملاء بيسر

# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإدارى المختلفة.
- ٢. الكيان الاجتماعى:
  - يرتبط الكيان الاجتماعى بتنظيم العلاقات الاجتماعية للعنصر البشرى : بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين والأعضاء وأن سوء العلاقات ينتج عنه:
    - زيادة حدة الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين
    - زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية.
    - يؤدي إلى نشأة التنظيمات غير الرسمية التى تسعى لتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف التنظيم
    - يساهم ذلك فى عدم قدرة المؤسسة فى مواجهة الازمات المحلية أو العالمية.

# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.

## ٣. الكيان الوظيفي:

- يتعلق الكيان الوظيفي بالبحث عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن
- بما ينعكس في النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة في الأجل الطويل من خلال إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة من المنظور المهني).

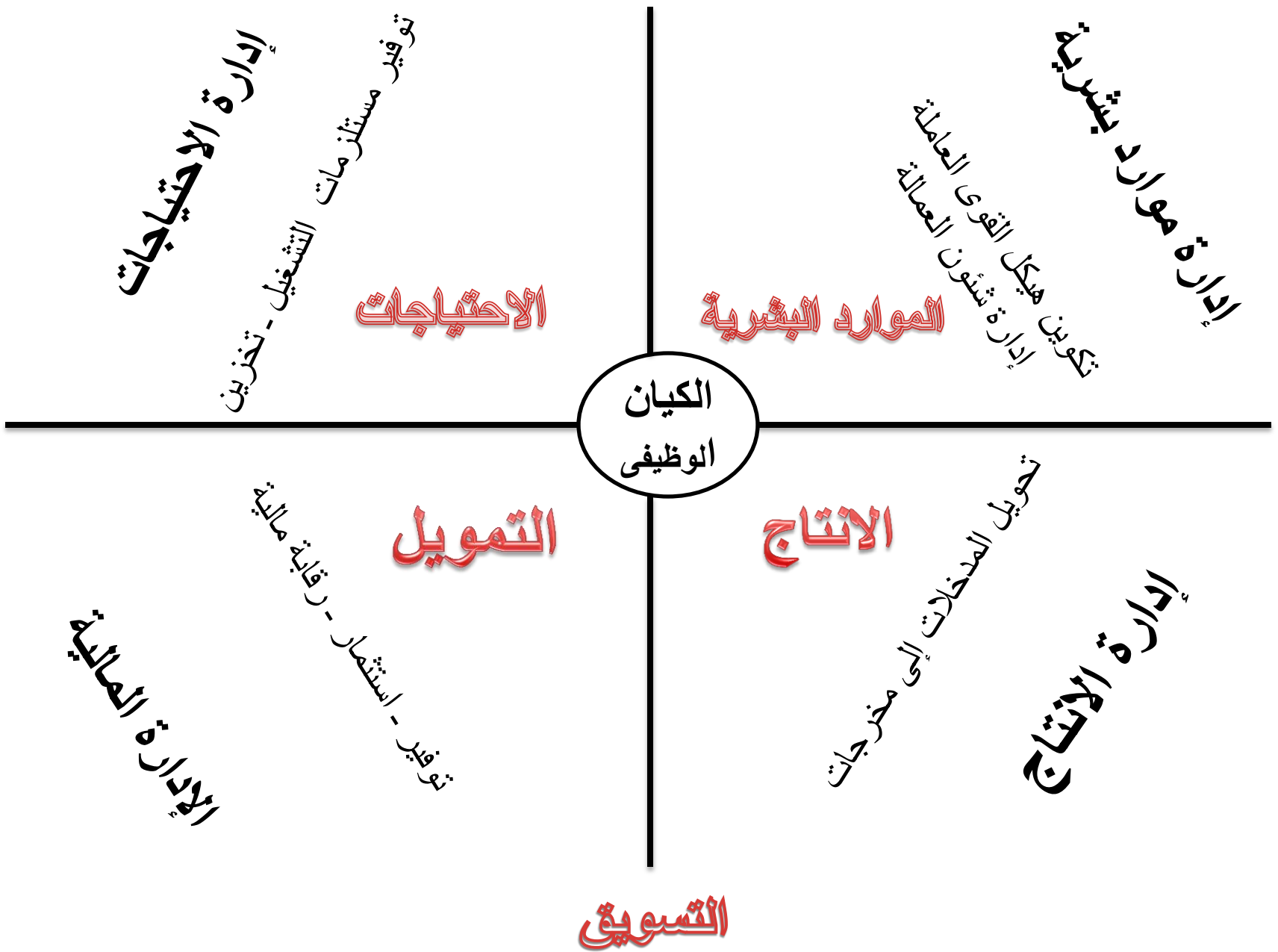
# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

• ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.

٣. الكيان الوظيفي:

• فيما يلي عرض تفصيلي للمحاور الأساسية للكيان الوظيفي:

١. محور الانتاج
٢. محور البحوث والتطوير
٣. محور التسويق
٤. محور الموارد البشرية
٥. محور الإدارة المالية



# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.

## ٤. الكيان الفني:

- يرتبط هذا الكيان بإدارة العمل الفني المرتبط بعمل المؤسسة من حيث التطوير والتحسين المستمر طبقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات احتياجات العملاء.
- فالمنتج له دوره حياة مثله مثل الانسان ، ولذلك فغن عملية التطوير والتحسين والابتكار لمنتجات جديدة عملية تتسم بالاستمرارية وعدم القدرة على التطوير يؤدي إلى الفشل.



# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري المختلفة.
- **٥. الكيان السلوكي:**
- يتعلق الكيان السلوكي بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه، وهو إما توجه سلبي تجاه العمل أو توجه إيجابي
- ويتوقف ذلك على مدى القدرة على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيهه في الاتجاه الذي يحقق أهداف العميل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت

# إدارة المؤسسة في مرحلة التشغيل

- ويتم في تلك المرحلة تشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة من خلال منظومة العمل الإدارى المختلفة.
- ٦. الكيان المعلوماتى للمؤسسة:
- ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج
- هذا وتتمثل مخرجاته فى المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية. وتتمثل المعلومات فى :
  ١. جمع وتحليل.
  ٢. تسجيل البيانات.
  ٣. تحليل البيانات.
  ٤. تخزين المعلومات.
  ٥. إدارة المعلومات.

# ماهية الإدارة

- الإدارة
- ” عملية
- مستمرة
- تهدف إلى تحقيق نتائج محددة
- باستخدام الموارد المتاحة
- بأعلى درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة“
- الإدارة ” عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة“

# عناصر الإدارة

- من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن تستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإداري الفعال:
- أهم هذه العناصر ما يلي:

١. الأهداف.
٢. الموارد.
٣. الخطط والبرامج.
٤. القيود.

# عناصر الإدارة

- من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن تستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإداري الفعال:
- أهم هذه العناصر ما يلي:

## ١. الأهداف.

- نقطة البدء في عمل الإدارة أن تحدد لنفسها أهدافاً معينة تسعى للوصول إليها .
- ويستدل على هذا من قولنا ” إن الإدارة نشاط هادف“
- والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها

# عناصر الإدارة

- من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن تستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإداري الفعال:
- أهم هذه العناصر ما يلي:

## ٢. الموارد.

- تمثل الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها
- والموارد الأساسية التي تتعامل معها الإدارة هي:
- الأفراد - رأس المال - نتاج الطبيعة (المواد الخام) - المعلومات (حصيلة الخبرة والعلم الإنساني).

# عناصر الإدارة

- من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن تستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإداري الفعال:
- أهم هذه العناصر ما يلي:

## ٣. الخطط والبرامج

- يمثل التخطيط عنصراً حيوياً من عناصر الإدارة إذ هو وسيلتها إلى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداماً يحقق الأهداف المرجوة.
- وبذلك الخطط والبرامج تعبر عن العمل الإداري الخلاق.

# عناصر الإدارة

- من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن تستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإدارى الفعال:
- أهم هذه العناصر ما يلى:

## ٤. القيود:

- والعنصر الأخير فى العمل الإدارى هو القيود التي تخضع لها الإدارة فى عملها وهى عبارة عن
- مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها .
- فالقيود هو عامل يؤثر فى كفاءة الإدارة فى حين لا تملك عليه سلطاناً حيوياً. ( قيود قانونية- سياسية - اقتصادية- اجتماعية - فنية - تكنولوجية)



# مداخل الإدارة

- لكي تصل الإدارة إلى أهدافها وتحقق النتائج المطلوب منها
- فقد كان المدخل المعتاد ( والذي لا يزال مستخدماً إلى حد ما بمعرفة رجال إدارة معاصرين) هو ما يطلق عليه
- " مدخل التجربة والخطأ" ومدخل آخر مدخل الإدارة العلمية
- وفيه يتوصل المدير إلى قراراته اعتماداً على رؤيته الشخصية للموضوع وتقديره الذاتي لأبعاده المختلفة.
- وحين يصل إلى قراره فإنه يلجأ إلى تطبيقه دون أن يكون لديه تقدير دقيق لاحتمالات نجاحه.

# يمكن تصوير المنطق الأساسي لكل من مدخلى الإدارة كما يلي:

## مدخل الإدارة العلمية

يحاول تشكيل وتكييف  
المواقف لتتلاءم مع  
أهداف الإدارة



الإدارة بتحريك  
للموقف



إدارة هجومية



استراتيجية العمل لإحداث  
ما يجب أن يكون والبحث  
عما يجب تحقيقه



إدارة حركية

## مدخل التجربة والخطأ

يحاول التشكل  
والتكيف طبقاً  
لخصائص الموقف



الإدارة بالاستجابة  
للموقف



إدارة دفاعية



استراتيجية القناعة  
بما هو كائن وما  
أمكن تحقيقه



إدارة ساكنة

# لماذا الإدارة العلمية؟

- من تحليلنا للمدخل العلمى فى الإدارة اتضح لنا خصائصه
- التى تبين بجلاء أنه المدخل الأصعب.
- والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن ، هو لماذا تكلف الإدارة نفسها عناء ومشقة الالتزام بهذا المدخل الصعب؟
- ولماذا لا تقنع بالمدخل الأسهل ” مدخل التجربة والخطأ“؟

# الإجابة على هذا التساؤل

- تتضح من استقرار حقيقة التغيرات التي حولت مناخ العمل الإدارى من البساطة إلى التعقد والتشابك وأهمها مايلى:
  ١. تطور شكل المشروع الانتاجي من المشروع الفردى صغير الحجم إلى المشروعات الضخمة كبيرة الحجم.
  ٢. تعدد وتنوع مجالات النشاط لأى مشروع إنتاجى.
  ٣. تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصادية.
  ٤. تطور شكل وبناء التنظيم الداخلى للمشروع الحديث وتعقده
  ٥. التطورات المستمرة فى النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية فى المجتمعات الحديثة.
  ٦. التطورات العلمية والتكنولوجية الرهية والسريعة.

# مستويات الإدارة

- الآن وقد تردد استخدامنا لكلمة " الإدارة "
- ينبغي أن نزيد الأمر إيضاحاً ، إن هذه الصفة " الإدارة "
- وإن شملت أفراداً عديدين في المنظمات الإنتاجية وغيرها
- إلا أن هؤلاء لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسئوليات من ناحية
- ولا من حيث السلطات وحققو اتخاذ القرارات من ناحية أخرى
- فإن " الإدارة تنقسم إلى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها إلى:

# مستويات الإدارة

- فإن " الإدارة تنقسم إلى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها إلى:

١. مستوى الإدارة العليا Top Management

٢. مستوى الإدارة الوسطى Middle Management

٣. مستوى الإدارة المباشرة Lower Management

- ونباد فنقول " إن الخيط المشترك الأساسي بين هذه المستويات أنها جميعاً تمارس وظيفة " الإدارة "

- من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.

# مستويات الإدارة

- ومع ذلك تختلف تلك المسئوليات من حيث:
  ١. نطاق العمل الإدارى الذى تمارسه.
  ٢. حجم المسئوليات التى تتحملها.
  ٣. مدى السلطات المخولة لها.

# مستويات الإدارة

- فالإدارة العليا تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم تهتم بعمليات:
  ١. تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.
  ٢. رسم السياسات الشاملة.
  ٣. تصور خطط وبرامج الأمد الطويل.
  ٤. توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع.
  ٥. اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعة الخبراء.
  ٦. اتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية.
  ٧. المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.
  ٨. تقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة.



# مستويات الإدارة

• ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحيوية هما:

١. تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة ( أى ان الإدارة العليا هي حلقة الوصل بين المشروع والمجتمع).

٢. دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار فى كافة مجالات عمل المشروع بتشجيع عمليات البحث العلمى المنظم

# مستويات الإدارة

- وتختص "الإدارة الوسطى" بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة
- من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل
- وتشرف على وضعها موضع التنفيذ.
- أى أن الإدارة الوسطى " هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الاستراتيجية موضع التطبيق العملي
- من خلال عدد من القرارات التكتيكية ( الإجرائية) التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاط وإنجازات.

# مستويات الإدارة

- والإدارة الوسطى تهتم أساساً بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الإمكانات والمعوقات)
- وتغذى الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها فى رسم الاستراتيجيات العامل للعمل.
- كذلك تهتم بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولاً إلى النتائج المستهدفة.
- أى أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط قصير ومتوسط الأجل.

# مستويات الإدارة

- وتمارس دورها التخطيطى فى مجال تخطيط العمليات والإجراءات.
- كذلك فى مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم
- فإن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من نطاق اهتمام الإدارة العليا.
- وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستويات الأدنى فى المشروع من جانب آخر.

# مستويات الإدارة

- يتصف أفراد الإدارة الوسطى عادة بالميزات الآتية:-
  ١. تغلب التخصص الفنى والمهنى.
  ٢. التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمشروع.
  ٣. تغلب الفكر التنفيذى على المنطق التخطيطى أى الاهتمام بالجانب التنفيذى أكثر من اعتبارات التخطيط
- وتمثل الإدارة الوسطى فى كل المشروعات القاعدة الأساسية للمتخصصين والخبراء ذوى الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة .

# مستويات الإدارة

- أما الإدارة المباشرة " في المستوى الذى تعهد إليه أعباء إدارة العمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى أعلى درجة من التفصيل.
- ومن ثم فإن الجانب التخطيطي فى عمل الإدارة المباشرة يقتصر على الحد الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطور سير العمليات.
- ونلاحظ أن درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة المباشرة تصل إلى درجة عالية
- كما أن أغلبهم يقترب من مستوى المهارة الفنية للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلاً.

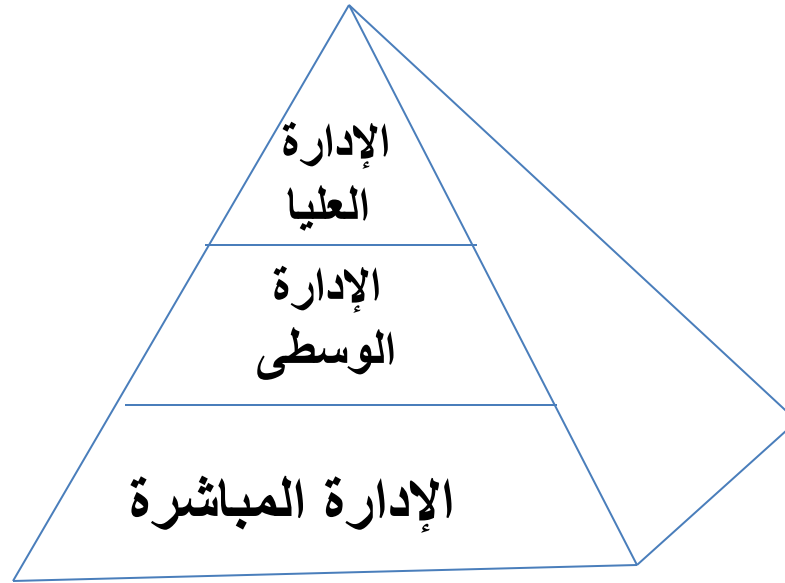
# مستويات الإدارة

- وتمثل الإدارة المباشرة خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلى
- ومن ثم تكون على بيئة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التي تستند إليها الأخيرة فى إعادة صياغة قراراتها باقتراحاتها للإدارة العليا.

# المسميات التي تطلق على المدير

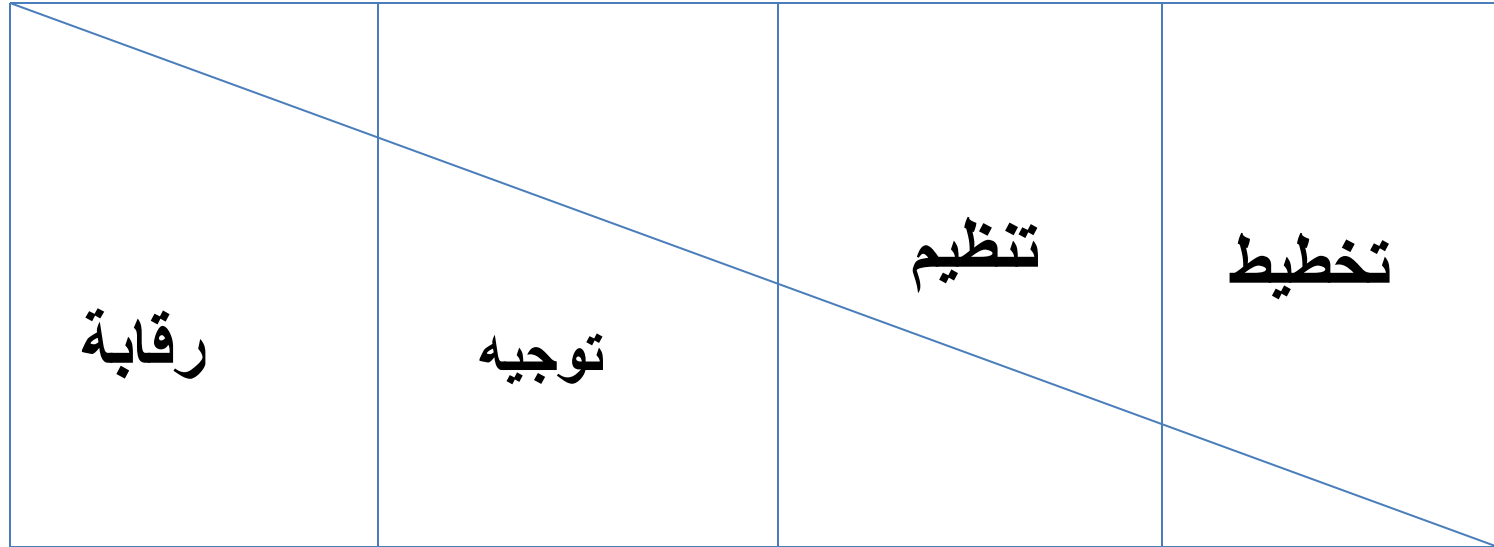
- الرئيس President
- المشرف Supervisor
- رجل الإدارة Administrator
- إلا أن كلمة المدير Manager تستخدم غالباً في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بينما المسميات الأخرى تستخدم في المؤسسات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف للربح مثل المستشفيات والجامعات.





## المستويات الإدارية الأساسية

## المستويات الإدارية العليا



## المستويات الإدارية السفلى

اختلاف مزيج الوظائف الإدارية باختلاف المستوى التنظيمي

# مجالات الإدارة

- يسود الاعتقاد الخاطئ بأن الإدارة العلمية يقتصر تطبيقها على مجالات الانتاج الصناعى التقليدية (إدارة المصانع).
- وحقيقة الأمر أن هذا وهم ليس له ما يؤكده.
- إن الإدارة نشاط مطلوب لكل جهد إنسانى
- ومن ثم فهي تشمل الأنشطة الغالبة الآتية:
  ١. النشاط الانتاجى الصناعى.
  ٢. النشاط الانتاجى الزراعى.
  ٣. مجالات الخدمات المرتبطة بالإنتاج الصناعى والزراعى (بنوك، تأمين، نقل ، تخزين ...)
  ٤. مجالات الأنشطة الثقافية والاجتماعية- السياسية - العلاقات الدولية ..

# مقومات المدير الفعال

- فى ضوء تحليلنا السابق للإدارة وعناصرها ومجالاتها ( وهو تحليل يظهر أنها عملية ليست هينة فى الأقل إن لم تكن صعبة).
- لابد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقى عن المقومات التى تصنع مديراً فعالاً؟
- والمدير الفعال أو الكفاء هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة
- ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً امثل.

# مقومات المدير الفعال

- والإجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرة في الإدارة.
- ويشترك كافة الكتاب في تحديد مقومات المدير الفعال:
  ١. المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
  ٢. القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشاكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة.
  ٣. القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة.
  ٤. الإحاطة والفهم بمجالا النشاط موضع الاختصاص.

# ماذا يفعل المدير فعلاً؟

- لعله من المناسب أن نضع تصوراً محدداً لعمل المدير يتمثل في الآتى:
  ١. أن المدير يبدأ عمله فعلاً بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة.
  ٢. وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف ، فلا بد له من تحليل هذا الموقف في محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية في تحديد نتائج عمل الإدارة.
  ٣. محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغيير فيه.
  ٤. يحاول إحداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة (بحوث العمليات - التحليل الحدى)
  ٥. يستمر في متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات مع إعطاء الاهتمام الكافى لتتبع ما يحدث بالموقف من تغييرات .

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- الإدارة نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية (سياسية أو ثقافية)
- من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر
- وبذلك فإننا نستطيع تحديد عناصر العمل الإداري في الآتي (وهي الحقيقة العلمية الأولى عن الإدارة):

- (١) التخطيط
- (٢) اتخاذ القرارات
- (٣) التنظيم
- (٤) تكوين وتنمية الموارد البشرية
- (٥) المتابعة وتقييم الأداء

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- إن تلك العناصر للعمل الإداري تمثل حلقات متداخلة في عملية مستمرة ومتكاملة.
- أي أن كفاءة العمل الإداري تتوقف على التكامل والترابط بين أجزائه المختلفة.
- وبالتالي فإن القصور في ناحية من النواحي يمتد ليؤثر على كفاءة الأجزاء الأخرى.
- مثال ذلك أن عدم تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجعل عمليات التخطيط والرقابة بلا معنى.



# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- كما أن الفشل ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج واضحة للعمل الإداري
- يترتب عليه أن تصبح وظيفة الرقابة وتقييم الأداء بلا أساس تستند إليه.
- ومن ناحية أخرى فإن نجاح الإدارة في القيام بوظائفها المختلفة يتطلب توفر تنظيم كفاء وفعال يتمكن من تجميع الموارد والمستلزمات المختلفة.
- وحقيقة علمية أخرى عن الإدارة الحديثة أنها نشاط مستمر خلال الزمن بمعنى أنها تسعى عادة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف يعتبر الوصول إلى أي منها سبيل الارتفاع إلى هدف آخر أعلى مستوى.

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- وحقيقة رابعة عن طبيعة العمل الإدارى فى المشروعات الحديثة هى أن كفاءة الإدارة
- وقدرتها على تحقيق الأهداف الإنتاجية المقررة لا تتوقف على خبرة الإدارة وطبيعة الموارد المتاحة لها من بشرية ومادية فحسب
- وبمعنى آخر فإن نتائج العمل الإدارى لا تتم بناء على ما يجرى داخل المشروع من تصرفات وأعمال فقط بل هناك عدد من المؤثرات الخارجية التى قد تساعد الإدارة فى الوصول إلى أهدافها أو قد تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف.

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- ونقصد بتلك المؤثرات الخارجية العوامل التي يتكون منها المناخ العام الذي يعمل المشروع وإدارته في إطارها وهي:
  - أ- النظم والظروف الاقتصادية العامة.
  - ب- النظم والظروف السياسية العامة.
  - ج- التنظيمات والعلاقات الاجتماعية السائدة.
  - د- النظم الثقافية والقانونية.
  - هـ- المستوى العلمى والتكنولوجى السائد فى المجتمع.

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• وأخيراً فإن المناخ العام أو البيئة المحيطة تمثل السوق النهائية التي تستوعب الإنتاج الذي حققته الإدارة أى أن الظروف البيئية والعوامل الخارجية تمثل قيوداً أساسية على العمل الإدارى تتبلور فى الآتى.

أ- تستمد الإدارة أهدافها وسياساتها من الأهداف والسياسات العامة للمجتمع الذى تعمل فى إطاره.

ب- تتوقف قدرة الإدارة فى الإنتاج وتحقيق الأهداف على مدى الموارد التى يضعها المجتمع تحت تصرفها.

ج- يتوقف استمرار الإدارة فى العمل والإنتاج على قبول المجتمع لما تقدمه من إنتاج ( سلع وخدمات )

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

- وبذلك يمكن التعبير عن تلك الحقيقة العلمية الرابعة عن الإدارة في ضرورة وحتمية الترابط الكامل بين إدارة المشروع وبين البيئة المحيطة.
- وأخيراً فإن حقيقة علمية خامسة أصبحت الآن موضع اتفاق علماء الإدارة وهي أن المشروع الإنتاجي (أو أي تنظيم آخر يعمل في مجالات غير إنتاجية)

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة في الآتي:

١. أن الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة وأن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء.

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة في الآتى:

٢. أن تلك الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح فى تأدية أى منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف

• فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يسهم بدرجة فى تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالي فإن القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة في الآتي:

٣. أن النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفق العمل الإداري إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأسس لاتخاذ القرارات واختبار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية.



# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة في الآتي:

٤. أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل،

• كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة وإن كان لها القدرة على رفض هذا الإنتاج في بعض الأحيان (حين يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلاً).

# الحقائق الأساسية عن الإدارة

• ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة في الآتي:

٥. أن هناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المشروعات ومن ثم فإن عمل الإدارة في أى مشروع يتأثر بما تفعله الإدارة في مشروعات أخرى.

• تلك الحقائق العلمية عن طبيعة العمل الإدارى تتطلب توفر الأسس العلمية التى يجب أن يركز عليها المديرون فى أعمالهم حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق الأهداف المقررة لمشروعاتهم.

# أهم الاتجاهات الفكرية فى الإدارة الحديثة

• يسود الفكر الإدارى الحديث اتجاهين رئيسيين

١. الاتجاه الكمي (الرياضي) ويستند أساساً إلى التحليل الرياضى للمشكلات والتعبير عنها فى نماذج رياضية يتم تحليلها للتوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة.

٢. الاتجاه السلوكى ويهتم بتحليل السلوك الإنسانى واستخدام أدوات علوم النفس والاجتماع ودراسة الأجناس كوسيلة لتفسير السلوك الإنسانى والتنبؤ به - ومن ثم السيطرة عليه ويقوم هذا الاتجاه على اقتناع أساسى بأن السلوك الانسانى هو المحرك الحيوى للإدارة وأهم العوامل المحددة لكفاءتها

# السياسات الإدارية

- السياسات الإدارية:
- هي تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشد العاملين في أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير في اتخاذ القرارات.
- وتتأثر الإدارة العليا في وضعها لتلك السياسات بالظروف العامة المحيطة بالمشروع (أو ما نطلق عليه المناخ)
- كما تتأثر أيضاً بالأوضاع والخصائص الذاتية للتنظيم.
- ومن ثم فإن تحليل خصائص المناخ وتفهم الأوضاع التنظيمية الداخلية من الأعباء الأساسية للإدارة العليا في المشروعات الحديثة.

# السياسات الإدارية

- وانطلاقاً من السياسات الإدارية
- تشرع الأجهزة الإدارية المتخصصة في رسم استراتيجيات محددة لأنشطة المشروع تحدد الأساليب الدقيقة التي تلجأ إليها الإدارة للإفادة من الموارد المتاحة لها بشكل أمثل.
- كذلك تعد الخطط بعيدة المدى في ضوء تلك السياسات والاستراتيجيات.

## دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

# The Role of Top Management And The Importance of Company policy

- إن كل جزء في التنظيم يجب أن يكون انعكاساً لأهداف وسياسات المشروع، وإلا يصبح بلا معنى ومن ثم يمكن الاستغناء عنه“
- إن الرئيس الأعلى لأي منظمة ( شركة أو مؤسسة أو أى مشروع آخر) يجب أن تتوفر فيه صفات وخصائص القائد الذى يعلم كل شئ عن أجزاء المنظمة التى يديرها.
- وكذلك يحيط بأنواع العلاقات المتداخلة بين تلك الأجزاء.
- ويعلم رئيس المنظمة أيضاً أن تخلف أى جزء منها فى عمله لاشك يؤثر على قدرة المنظمة كلها.

## دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

# The Role of Top Management And The Importance of Company policy

- ورئيس المنظمة إذ يمارس تلك المهام يماثل تماماً قائد الطائرة الذى يدرك أنها عبارة عن مجموعة من الأجزاء إلا أن النجاح والسلامة فى طيرانها
- يتوقف على الأداء المتكامل المتناسق لتلك الأجزاء جميعاً والانتظام الداخلى لمكوناتها بالإضافة إلى مناسبة الظروف الخارجية التى تطير فيها.
- وقد اخترت مثال الطائرة ودرجة الشبة بين أعمال قائدها من ناحية وبين رئيس المنظمة من ناحية أخرى لسببين:

## دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

# The Role of Top Management And The Importance of Company policy

- السبب الأول:
- أن عملية تطوير وتنمية صناعة الطائرات ومهني الطيران قد تدرجت في مسار مواز تقريباً لعملية تنمية وتطوير مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة.
- والسبب الثاني:
- (والأهم) أن هذا المثال يسمح بإدراك الفرق بين مشكلات الإدارة العليا في الدول المتقدمة من ناحية ومشكلاتها في الدول النامية من ناحية أخرى.



## دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

# The Role of Top Management And The Importance of Company policy

- ففي كثير من الدول النامية تمارس الإدارة في المنظمات المختلفة أعمالها في ظروف غير مواتية تتمثل فيما يلي:
  ١. نقص الموارد الأساسية وتهالك المتاح من إمكانيات مادية.
  ٢. تخلف الأساليب والطرق المستخدمة لأداء العمليات الأساسية.
  ٣. نقص المعلومات وعدم القدرة على توصيل المتاح منها بالجودة المطلوبة أو في الوقت المناسب.
  ٤. تعدد جهات الإشراف والرقابة وتداخلها.

## دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

# The Role of Top Management And The Importance of Company policy

- كل تلك الأمور تنعكس على الإدارة في المشروعات المختلفة فنجدها تعاني من أمراض وعيوب أساسية أهمها:
  ١. عدم وضوح الأهداف وتناقضها.
  ٢. عدم القدرة على التخطيط بعيد المدى وتخلف مفهوم التخطيط عموماً.
  ٣. الارتكان إلى أشكال من التنظيمات الإدارية غير المتناسبة مع متطلبات العمل واتصافها أساساً بالجمود وعدم القابلية للتطور.
  ٤. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق.
  ٥. الاعتماد على التقدير الشخصي في الاحساس بالمشكلات.

# تعريف أساسية

١. السياسات الرئيسية Major Policies
٢. الأهداف Objectives
٣. الاستراتيجية Strategy
٤. السياسات الإجرائية Operating Policies

# تعريف أساسية

١. السياسات الرئيسية Major Policies
٢. الأهداف Objectives
٣. الاستراتيجية Strategy
٤. السياسات الإجرائية Operating Policies

# تعريف أساسية

## ١. السياسات الرئيسية Major Policies

- تتعلق بالطبيعة الأساسية للمنظمة ( الشركة).
- من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسي لتحركها.
- وتوفر تلك السياسات الرئيسية الإطار العام الذي يمكن في ضوئه تحديد أهداف المنظمة.

# تعريف أساسية

## ٢. الأهداف Objectives

- الأهداف هي التي تحدد النتائج المرغوب أن تصل إليها المنظمة في فترة زمنية مستقبلية.
- ويعبر عن الأهداف عادة في شكل كمي (مثل ذلك جنيهاً أو تواريخ زمنية)

# تعريف أساسية

## ٣. الاستراتيجية Strategy

- الاستراتيجية هي المدخل أو الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق من خلاله الأهداف المحددة.
- ويعتبر إعداد الاستراتيجيات من المراحل الحيوية في سبيل التخطيط طويل الأجل.
- وبالتالي فإن استراتيجية المنظمة توضح في تفصيل كيف يتسنى لها أن تنتقل من حيث هي قائمة إلى حيث يجب أن تكون في تاريخ مستقبل.

# تعريف أساسية

## ٤. السياسات الإجرائية Operating Policies

- السياسات هي إرشادات لاتخاذ القرارات.
- وتتبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة التنظيم القائم بها.
- إن دراسة السياسات الإدارية تفترض دراسة سابقة لأساسيات الإدارة توفر معلومات رئيسية عن مبادئ الإدارة ومجالاتها الوظيفية كالتسويق ، والتمويل ، والإنتاج ، وإدارة الأفراد.



# تعريف أساسية

## ٤. السياسات الإجرائية Operating Policies

- ومن ثم تصبح السياسة الإدارية بمثابة محاولة لإحداث التكامل بين تلك المجالات الوظيفية
- وبالتالي تساعد المنفذين في أداء أعمالهم وترشدهم إلى تبصر وجهة نظر الإدارة العليا للمنظمة.
- ودراسة السياسات الإدارية لا تفيد فقط رجال الإدارة العليا
- بل إن كثيرين ممن يشغلون وظائف الإدارة الوسطى وغيرها من المستويات المساعدة يجب عليهم تفهم سياسات الإدارة والتعرف على أهدافها.

# تعريف أساسية

## ٤. السياسات الإجرائية Operating Policies

- إن إدراك هدف المنظمة و غرضها الرئيسى يساعد القائمين بالأعمال سواء من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام أو غيرهم من الاخصائيين على تبين الطريق الصحيح للأداء ويقلل من احتمالات الفشل أو الانحراف.