

المحاضرة الأولى : مقدمة للإدارة والمنظمات

من هم المدبرون ؟

المدبر : الشخص الذي ينسق ويشرف على عمل الأشخاص الآخرين ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

تصنيف المدبرين (المستويات الإدارية) :

- مدبري الإدارة الدنيا (المدبرين التنفيذيين)
الأفراد الذين يديرون عمل الموظفين .
- مدبري الإدارة الوسطى
الأفراد الذين يديرون عمل مدبري الإدارة الدنيا .
- مدبري الإدارة العليا
الأفراد المسؤولين عن صنع القرارات التنظيمية ، ووضع الخطط والأهداف التي تؤثر على المنظمة ككل .

الشكل ١-١ المستويات الإدارية



ماهي الإدارة ؟

اهتمامات الإدارة :

★ الكفاءة :

(فعل الأشياء الأشياء بطريقة صحيحة)

- الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات .

★ الفعالية :

(فعل الأشياء الصحيحة)

- تحقيق أهداف المنظمة .

شكل ٢-١ الفعالية والكفاءة في الإدارة



ماذا يفعل المدبرون ؟

• المدخل الوظيفي :

★ التخطيط :

تحديد الأهداف ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، ووضع الخطط لتنسيق وتكامل الأنشطة .

★ التنظيم :

ترتيب وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

★ التوجيه :

العمل مع ومن خلال الأفراد لتحقيق الأهداف .

★ الرقابة :

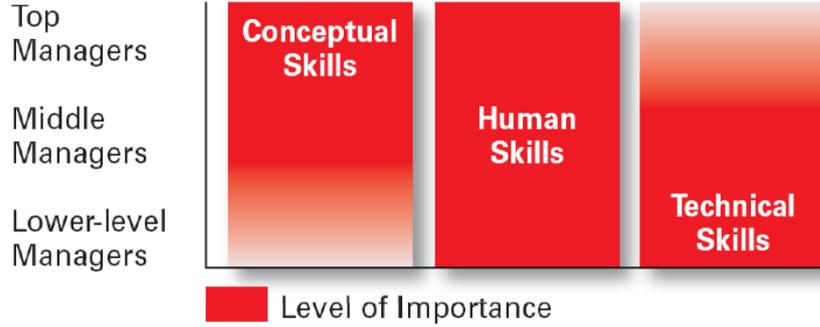
المتابعة ، والمقارنة ، وتصحيح الأخطاء .

شكل ٣-١ وظائف الإدارة



- مدخل الأدوار الإدارية :
 - ★ الأدوار الشخصية : رمز ، وقائد ، ووسيط
 - ★ الأدوار المعرفية : المتابعة ، نشر المعلومات ، والمتحدث الرسمي
 - ★ أدوار اتخاذ القرارات : حل المنازعات ، توزيع الموارد ، والمفاوضات
- ماذا يفعل المديرين بالفعل :
 - ★ التفاعل
 - مع الآخرين
 - مع المنظمة
 - مع بيئة المنظمة الخارجية
 - ★ التأمل
 - التفكير المدروس
 - ★ التصرف \ الفعل
 - الممارسات الفعلية
- مدخل المهارات :
 - ★ المهارات الفنية : المعرفة والجدارة في مجال معين .
 - ★ المهارات الإنسانية : القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين .
 - ★ المهارات الذهنية : القدرة على التفكير رؤية بخصوص المواقف المعقدة التي تواجه المنظمة .

شكل ٥-١ المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



شكل ٦-١ المهارات الذهنية

- استخدام المعلومات في حل مشكلات الأعمال .
- التعرف على فرص الابتكار .
- تحديد المناطق التي بها خلل و تنفيذ الحلول .
- اختيار المعلومات الهامة من بين كم هائل من البيانات
- فهم توظيف التكنولوجيا في الأعمال .
- فهم نموذج أعمال المنظمة .
- شكل ١ - ٦ مهارات التواصل :
 - القدرة على التعبير عن الأفكار في صورة أقوال وأفعال .
 - المصادقية مع الزملاء و المرؤوسين .
 - الإنصات وتوجيه الأسئلة .
 - مهارات العرض الشفهي .
 - مهارات العرض المكتوب أو من خلال الأشكال التوضيحية .
- شكل ١ - ٦ مهارات الفعالية :
 - المساهمة في رسالة المنظمة \ أهداف القسم .
 - التركيز على العميل .

- تعددية المهام : العمل في العديد من المهام على التوازي .
- مهارات التفاوض .
- إدارة المشروع .
- مراجعة العمليات وإجراء التحسينات .
- وضع معايير تقييم الأداء داخلياً و خارجياً .
- وضع الأولويات للاهتمام واتخاذ الاجراءات .
- إدارة الوقت .

شكل ١- ٦ مهارات التعامل مع الآخرين :

- مهارات التوجيه و الإرشاد .
- مهارات التنوع : القدرة على العمل مع أشخاص وثقافات متنوعة .
- التواصل داخل المنظمة .
- التواصل خارج المنظمة .
- العمل في فريق : التعاون والالتزام .

شكل ١ - ٧ مصفوفة المهارات والوظائف الإدارية

المهارات	الوظائف			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
اكتساب القوة		✓	✓	✓
الإحصاءات			✓	✓
اعداد الموازنة	✓			
اختيار نمط قيادي فعال			✓	
التدريب			✓	
بناء فرق عمل جيدة		✓	✓	
التفويض (التمكين)		✓	✓	
تصميم وظائف محفزة		✓	✓	
بناء الثقة			✓	
الضبط			✓	✓
اجراء المقابلات الشخصية		✓	✓	
إدارة الصراع			✓	✓
إدارة المقاومة للتغيير		✓	✓	✓
التوجيه			✓	
التفاوض			✓	
تقديم التغذية العكسية			✓	✓
قراءة الثقافة التنظيمية		✓	✓	
عقد اجتماعات منتجة		✓	✓	✓
مسح البيئة			✓	✓
وضع الأهداف			✓	✓
حل المشكلات		✓	✓	✓
تقييم التنوع		✓	✓	✓

كيف تتغير وظيفة المديرين ؟

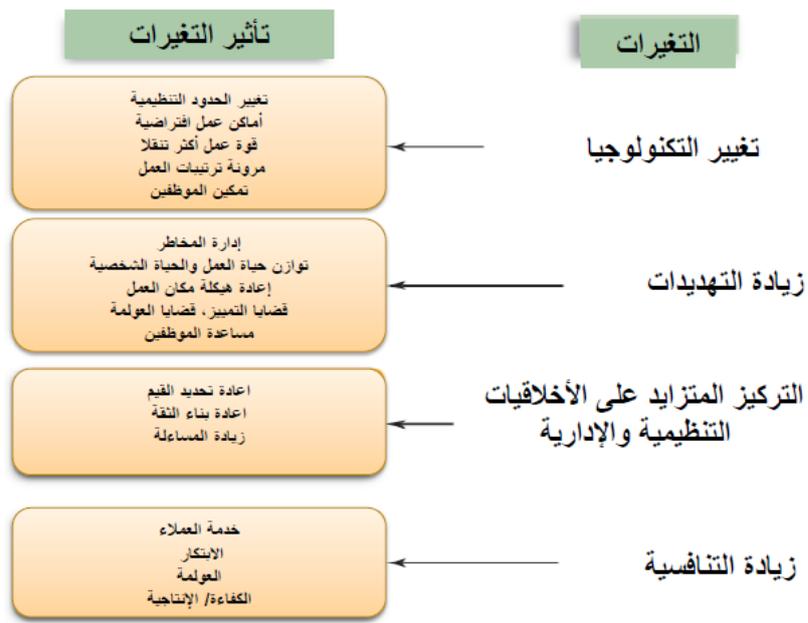
• الأهمية المتزايدة للعملاء

العملاء : سبب وجود المنظمة

- * إدارة علاقات العملاء هي مسئولية كل المديرين والموظفين
- * الاستمرار في خدمة العملاء بجوده عالية أمر ضروري للبقاء

• الابتكار

- فعل الأشياء بطريقة مختلفة ، واكتشاف مناطق جديدة ، وتحمل المخاطر .
 - * يتعين على المديرين تشجيع الموظفين ليكون على وعي بوجود والعمل على فرص الابتكار
- شكل ١ - ٨ التغييرات المؤثرة في وظيفة المدير

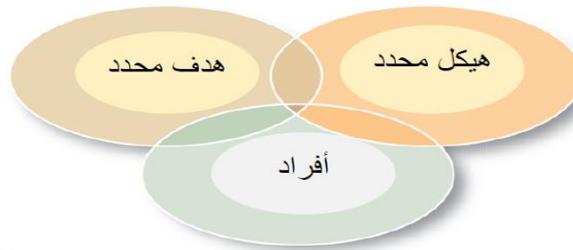


ماهية المنظمة :
تعريف المنظمة : ترتيب متعمد من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق بعض الأغراض المحددة (التي لا يستطيع الفرد بمفرده القيام بها)

الخصائص المشتركة للمنظمات :

- ١- لها غرض (هدف) محدد
- ٢- مؤلفة من أشخاص
- ٣- لها هيكل محدد

شكل ١- ٩ خصائص المنظمات



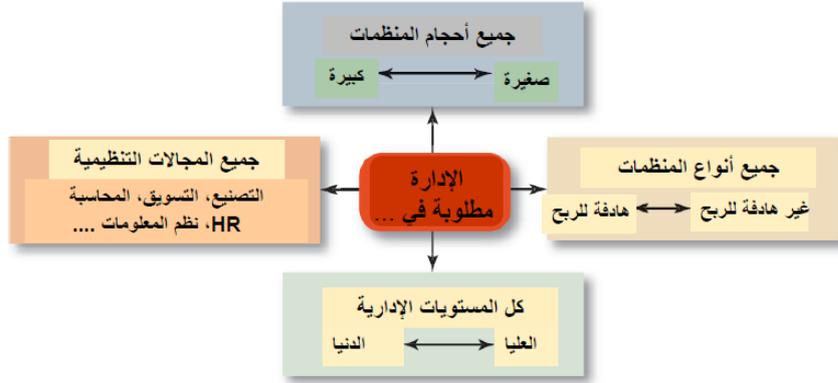
شكل ١- ١٠ منظمة التغيير

المنظمة المعاصرة	المنظمة التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> متغيرة مرنة التركيز على المهارة العمل محدد في صورة مهام يجب انجازها التوجه بالفريق وظائف مؤقتة التوجه بالمشاركة مشاركة الموظفين في صنع القرارات التوجه بالعميل تنوع قوة العمل أوقات العمل غير محددة علاقات شبكية العمل من أي مكان، وفي أي وقت 	<ul style="list-style-type: none"> مستقرة غير مرنة التركيز على الوظيفة العمل محدد بناء على المركز الوظيفي التوجه بالأشخاص وظائف دائمة التوجه بالأوامر يصنع المديرون القرارات دائما التوجه بالقواعد التجانس النسبي لقوة العمل أوقات العمل محددة علاقات هرمية العمل من داخل المنظمة خلال ساعات محددة

لمأذا ندرس الإدارة ؟

- ١- عالمية الإدارة : هناك حاجة للإدارة الجيدة في جميع المنظمات .
 - ٢- حقيقة العمل : فالموظف إما أن يكون مدير أو مروض .
 - ٣- المكافآت والتحديات التي تواجه المدير :
- *تنتج الإدارة فرص فيها نوع من التحدي والإثارة والابتكار لأنشطة مفيدة وممتعة .
*يتلقى المدير الناجح مكافآت مالية كبيرة نظير جهده .

شكل ١- ١١ عالمية الإدارة



شكل ١- ١٢ المكافآت والتحديات التي تواجه المدير

التحديات	المكافآت
<ul style="list-style-type: none"> • القيام بعمل شاق. • قد يقوم بواجبات كتابية أكثر من كونها إدارية. • يتعامل مع شخصيات مختلفة. • غالبا ما يحتاج لإنجاز عمل بموارد محدودة. • يحفز الموظفين في حالات عدم التأكد. • يمزج معرفة ومهارات وخبرات مجموعات العمل المتنوعة. • نجاحه يعتمد على أداء الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على بذل أفضل ما لديهم من قدرات. • لدية الفرصة للتفكير المبتكر والقدرة على التخيل. • مساعدة الآخرين في الإنجاز في العمل. • دعم وتوجيه الآخرين. • العمل مع أشخاص متنوعة. • التقدير والمكانة في المنظمة والمجتمع. • التأثير في المخرجات التنظيمية. • الحصول على التعويض المناسب في صورة مرتب، و علاوات، وأوراق مالية. • تحتاج المنظمة لمديرين جيدين.