

موضوعات إدارية معاصرة

للدكتور: محمد جلال

### الفصل الأول: 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 بطريقة صحيحة)

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

**الفعالية:**

(فعل الأشياء الصحيحة)

تحقيق أهداف المنظمة

شكل ١-٢ الفعالية والكفاءة في الإدارة



ماذا يفعل المديرين؟

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 ١-٣ وظائف الإدارة



مدخل الأدوار الإدارية:

(Mintzberg)

**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.

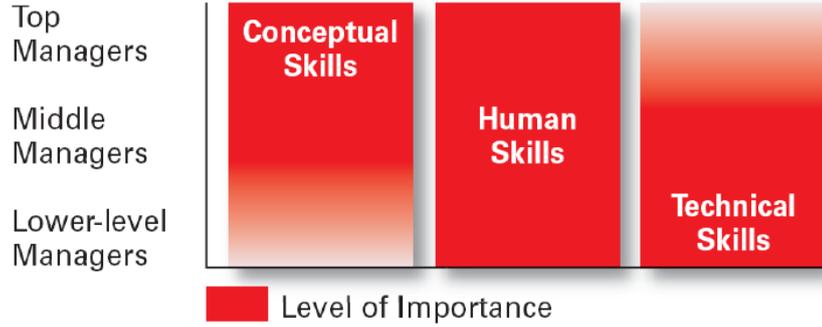
#### المهارات الإنسانية:

القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

#### المهارات الذهنية:

القدرة على التفكير وتكوين رؤية بخصوص المواقف المعقدة التي تواجه المنظمة.

شكل ١-٥ المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



### شكل ١-٦ المهارات الذهنية

- استخدام المعلومات في حل مشكلات الأعمال.
- التعرف على فرص الابتكار.
- تحديد المناطق التي بها خلل وتنفيذ 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 والمرؤوسين.
- 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 العمل.
- تعددية المهام: العمل في العديد من المهام على التوازي.
- مهارات التفاوض.
- إدارة المشروع.
- مراجعة العمليات وإجراء التحسينات.

- وضع معايير تقييم الأداء داخلياً وخارجياً.
- وضع الأولويات للاهتمام واتخاذ الاجراءات.
- إدارة الوقت.

#### شكل ٦-١ مهارات التعامل مع الآخرين:

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

#### كيف تتغير وظيفة المديرين؟

#### الأهمية المتزايدة للعملاء

#### العملاء: سبب وجود المنظمة

- \* إدارة علاقات العملاء هي مسؤولية 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 ٨-١ التغيرات المؤثرة في وظيفة المدير

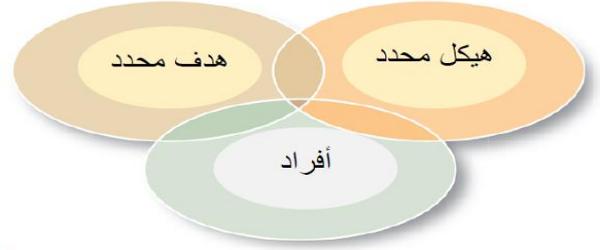


#### ماهي المنظمة؟

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

- لها غرض (هدف) محدد
- مؤلفة من أشخاص
- لها هيكل محدد

## شكل ١- ٩ خصائص المنظمات



## شكل ١٠-١ منظمة التغيير

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

## لماذا ندرس الإدارة؟

## أهمية دراسة الإدارة:

## عالمية الإدارة:

هناك حاجة للإدارة الجيدة في جميع المنظمات.

## حقيقة العمل:

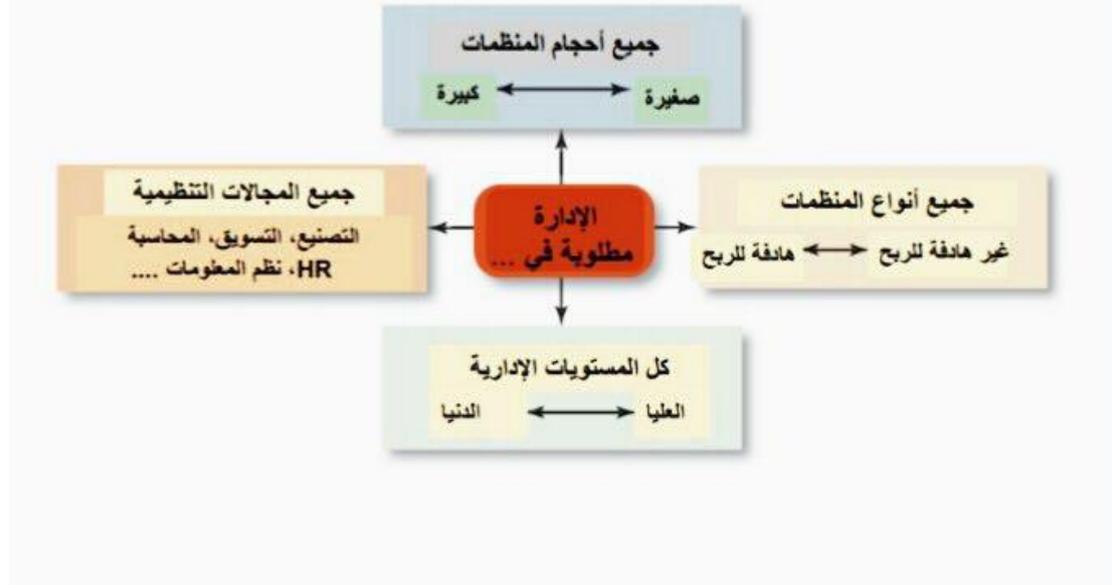
فالموظف إما أن يكون مدير أو مرؤوس.

## المكافآت والتحديات التي تواجه المدير:

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