



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملزمة الدكتور

الملخص (شرح مفصل)

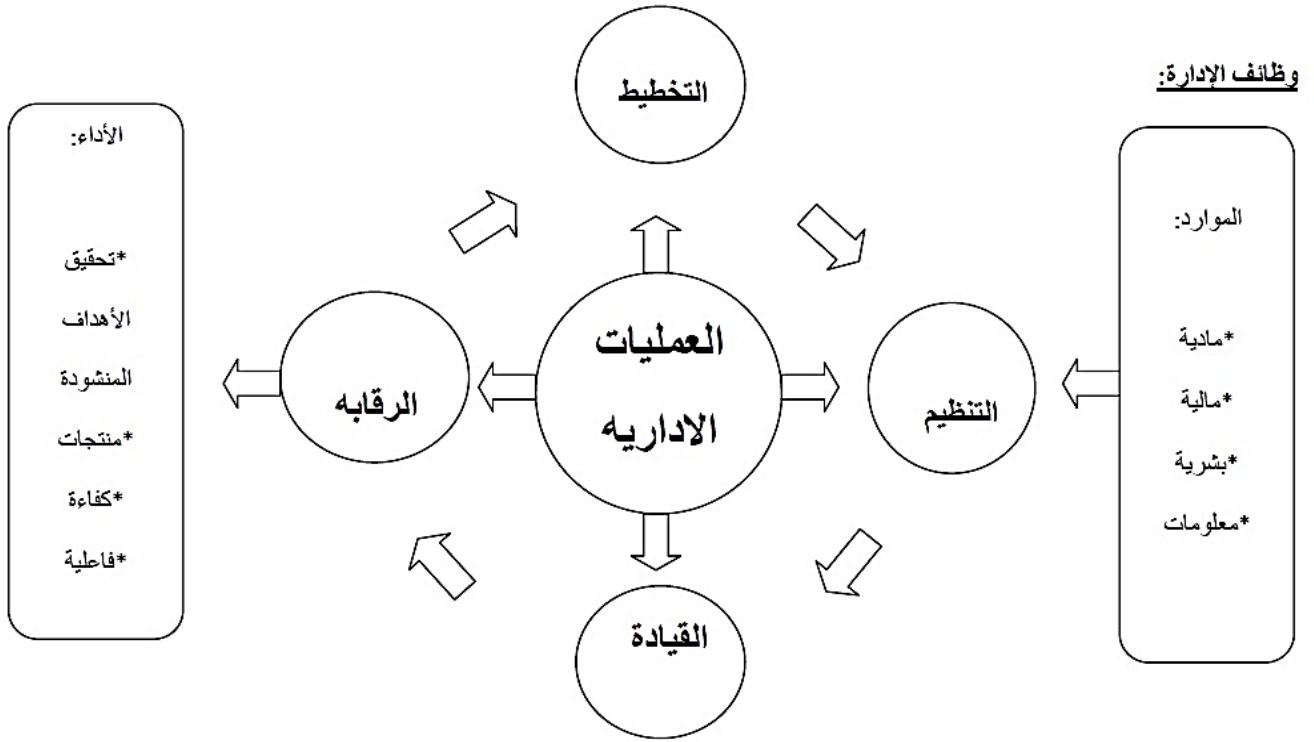
مبادئ الإدارة - المستوى الأول

د. سامح سلامة / ٠٥٤٠٤٨٣٠٢٦

التواجد حاليا بمدينة نجران

عمليات ذهنية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (وتؤد إلى تحويل الموارد) المادية، والمالية والبشرية، والمعلوماتية (إلى منتجات) سلع، وخدمات، وأفكار (نتج بشكل فاعل وكؤ من أجل تحقيق الأهداف المنظمة المنشودة).

## تعريف الإدارة



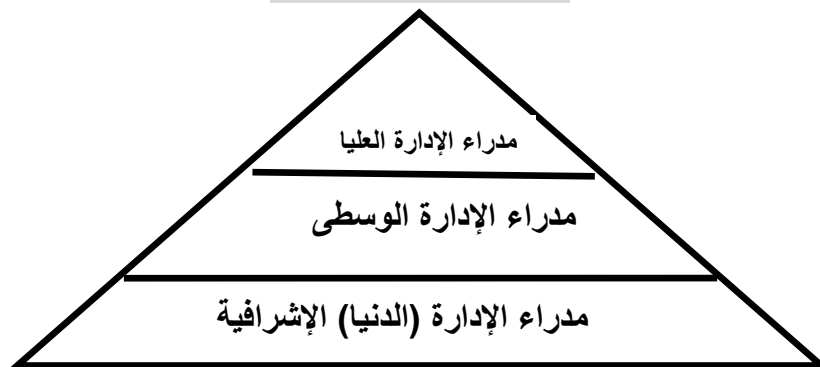
## وظائف الإدارة:

١. **التخطيط** : عملية تحديد الأهداف والأفعال والمواد اللازمة لإنجازها.
٢. **التنظيم** : عملية تقسيم وتوزيع الاعمال وتخصيص المهام والموارد وإنشاء الادارات والأقسام بينهم لتحقيق إنجاز فعال.
٣. **القيادة** : عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم وإثارة قدراتهم الكامنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
٤. **الرقابة** : عملية قياس الأداء ال علي ومقارنته بالأداء المخطط، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف ( الانحرافات ومعالجتها).

## ثانيا: المدير

**المدير** : هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها و يقدم الدعم والإسناد لها.

## مستويات المدراء



مدراء الإدارة العليا: هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها . مثل ( المدير التنفيذي والرئيس، ونائب الرئيس).

مدراء الإدارة الوسطى: مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل، وإدارة المشاريع، وتطوير الخطط التكتيكية...

مدراء الإدارة (الدنيا) الإشرافية ( ) : مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها، ويشرفون مباشرة على رؤوسيين لا يمارسون الإدارة . ويسمّون في بعض الدول بالمشرفين أو الملاحظين.

## أنواع المدراء:

مدراء الخطوط : مدراء مساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

الكوادر الادارية : مدراء يستخدمون خبرات فنية تخصصية لدعم العاملين في الخطوط الإنتاجية.

مدراء الوظائف الاساسيه : مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد . مثل مدراء الإنتاج، أو التسويق...

المدراء العاملون : مدراء مسؤولون عن وحدات فيها عدة وظائف، مثل مدراء المصانع.

## أدوار المدراء:

الأدوار التفاعلية : تشير لكي ية تعامل المدير مع الآخرين باعتباره يلعب عدة أدوار منها كونه ممثل للمنظمة، أو قائد، أو حلقة وصل.

الأدوار المعلوماتية : تشير لكي ية تبادل ومعالجة المدير للمعلومات . ومن أدوار المدير هنا الراصد، والمراسل، والناطق الرسمي باسم المنظمة...

الأدوار القرارية : تشير لكي ية استخدام المدير للمعلومات في صنع القرارات . ومن أدوار المدير هنا الرياد ، ومعالج المشاكل، وموزع الموارد، والمفاوض

## مهارات المدراء:

المهارة : القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.

ومن أهم مهارات المدراء:

١. المهارات الفنية : تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

٢. المهارات الإنسانية : تتمثل بالقدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة، والتعامل مع الآخرين.

٣. المهارات الإدراكية : تتمثل بالقدرة على التكير المجرد، وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة، والرؤية الشاملة للمواقف بكافة جوانبها

## تركز مهارات المدراء في المنظمة:

المهارات الانسانية	المهارات الإدراكية	المهارات الفنية	إدارة عليا
المهارات الاداركية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	إدارة وسطى
المهارات الاداركية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية	إدارة دنيا

## سمات المدير الناجح:

١. الاتصال: تبادل وتقاسم الأفكار والرؤى ووجهات النظر مع الآخرين بشكل كتابي ، أو ش هي ، أو حركي..
٢. فريق العمل: أ العمل بشكل فاعل وك و كعضو في ال ريق وكقائد له، ناهيك عن بناء الإجماع والات اق بين الأعضاء.
٣. ادارة الذات: بمعنى تقييم الذات وتقويم السلوك، ووضع معايير للأداء و الإلتزام، والتحلي بالأخلاق، وتحمل المسؤولية...
٤. القيادة: التأثير في الآخرين، ودعمهم لإنجاز المهام المناطة بهم.
٥. التفكير الناقد المتفتح: بمعنى تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلة.
٦. المهنية: تشير للاحترافية، وإدامة الإنطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة، واستمرارية التطور الوظيفي، وتقديم المبادرات.

## ثالثا: منظمة الأعمال

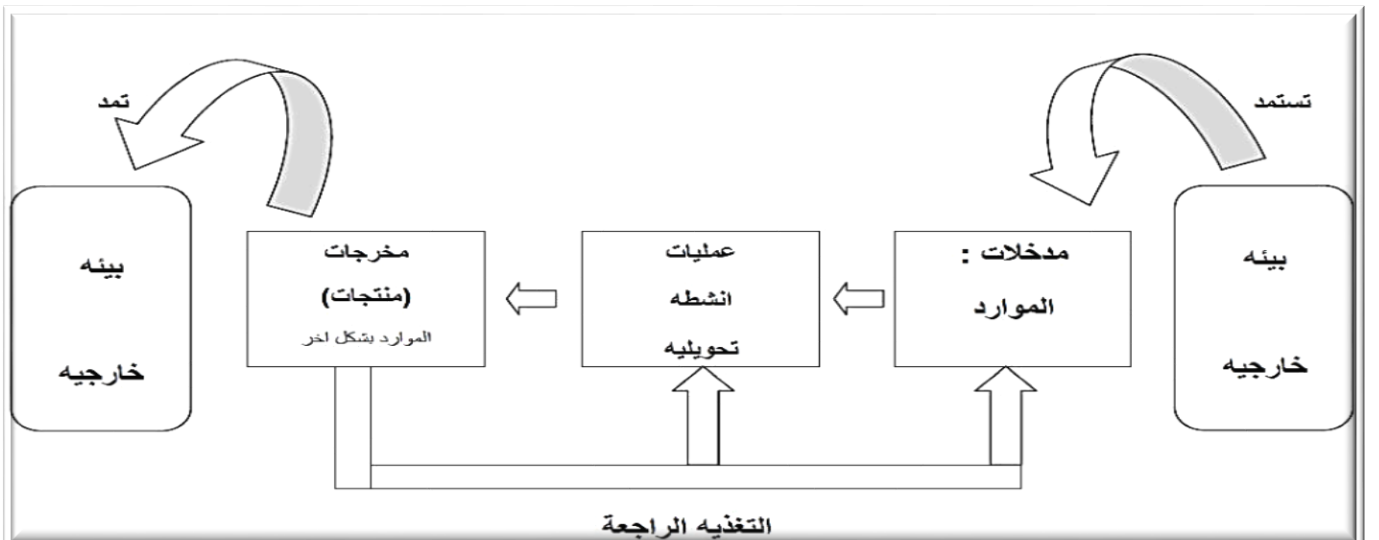
مفهوم المنظمة: كيان قانوني اجتماعي يعمل في تقسيم واضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار.

## أنواع المنظمات:

- منظمات أعمال: منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا م يدا للمجتمع بهدف تحقيق الربح.
- منظمات حكومية: منظمات تنشئها الدولة من مواردها لتقديم الخدمات السيادية بالدرجة الأساس. مثل الدفاع المدني، والأمن..
- المؤسسات الحكومية: منظمات متنوعة تنتج سلع وخدمات حتى لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص. مثل الكهرباء، والمياه..
- المنظمات الدولية: منظمات تتواجد على اراضي دول أخرى. كالسفارات، والأمم المتحدة، واليونسكو..
- منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح: هدفها تقديم خدمات جماهيرية متنوعة. مثل الاحزاب السياسية، وجمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة، وأطباء بلا حدود...
- التعاونيات: تقوم على خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين، حيث تحمل هذه الفئه مسؤولية إنشاؤها وإدارتها. مثل جمعيات التسويق الزراعي.

## المنظمة كنظام مفتوح

- النظام: كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر ببعضها البعض لتحقيق هدف مشترك.
- النظام المفتوح: كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض لتحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمجتمع.



الاداء المنظمي\* :لا بد أن تسعى المنظمة بشكل جاد لتأدية عملها بشكل جيد. وأن تحاول خلق القيمة من خلال الأداء المتميز، والإنتاجية العالية.

### مؤشرات قياس الأداء:

١. الفاعلية: مقياس لمدى إنجاز الأهداف (تركز على المخرجات)
  ٢. الكفاءة: مقياس لحسن استغلال الموارد (تركز على المدخلات)
  ٣. الإنتاجية: مقياس لنسبة المخرجات إلى المدخلات.
- \*قد تتحقق الفاعلية دون الكفاءة والعكس صحيح.  
\*قد تكون المنظمة فاعلة و كؤفة بنس الوقت، والعكس صحيح.

### تغير طبيعة عمل المنظمات في عالم اليوم:

- اهم الاتجاهات الحديثة التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وطرق عملها:
١. الاعتقاد بأهمية رأس المال الكرم والمعرفي.
  ٢. تغير مهوم إصدار الأمر والرقابة في العمل.
  ٣. التركيز على بناء فرق العمل.
  ٤. بروز دور للتكنولوجيا بشكل كبير في العمل.
  ٥. ظهور شبكات الاتصال المتطورة.
  ٦. انبثاق تطلعات جديدة للقوى العاملة.
  ٧. الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
  ٨. التركيز على السرعة في الإنجاز.

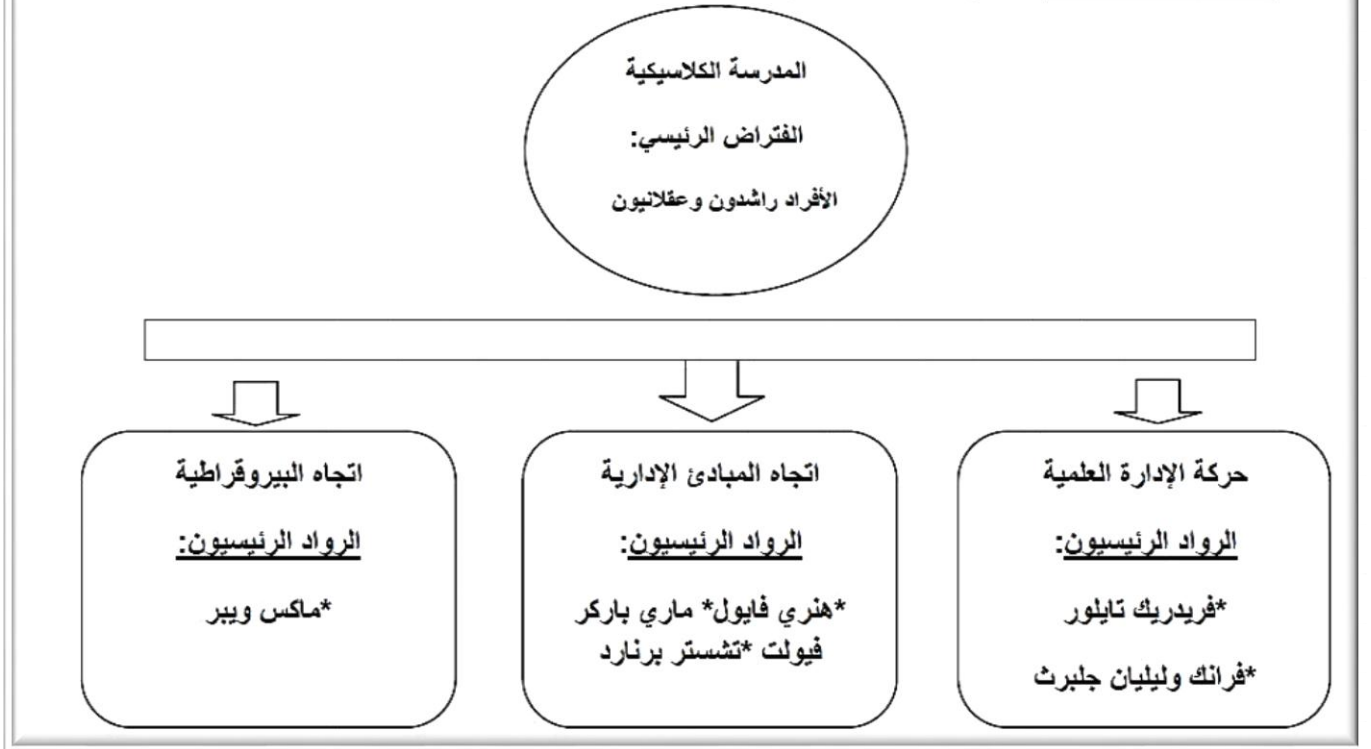
### رابعا: خصائص المجتمعات المتطورة إداريا

١. احترام الوقت والالتزام به.
٢. الان تاح وقبول التجديد واحترام الآخر.
٣. ثقافة المجتمع المتحددة والمتسامحة.
٤. الاستقرار السياسي، والنموذج الديمقراطي.
٥. تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل.
٦. المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال.
٧. احترام المرأة في مكان العمل، ورعاية الطفولة، وحماية الأحداث. -التفسير الموضوعي للأمر، وعدم تحميل الآخرين الفشل
٩. تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.
١١. العلاقة المتميزة بين مراكز البحوث والجامعات ومنظمات الأعمال.

### خامسا: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

١. العولمة: تداخل وتقارب عالمي بعل الاتصالات، والمواصلات وحركة الموارد، وزيادة المنافسة.
٢. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي.
٣. رأس المال المعرفي: مجموع القوى العقلية والكرية والمعرفية التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.
٤. النوعية والإنتاجية.
٤. أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية، والحاكمة المؤسسية: القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.
٥. التنوع في قوة العمل.
٦. البحث والتطوير والإبداع.
٧. تخطيط المسار الوظيفي.
٨. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير المروضة على منظمات الأعمال.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: أقدم المدارس وتضم:



## ١- حركة الإدارة العلمية:

- ❖ ، يعتبر العالم فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية، ومؤسس المدرسة الكلاسيكية، وصاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١م وصاحب دراسة "الوقت والحركة".
- ❖ تركز هذه الإدارة على المنهج العلمي في حل المشاكل، وإختيار العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم. كما وتركز على إنتاجية الفرد وكيفية زيادتها.

### أهم إسهامات تايلور:

١. قواعد علمية لكل وظيفة.
٢. إختيار العاملين بعناية فائقة.
٣. تدريب العاملين بعناية، وربط الأجور بالأداء.
٤. مساعدة العاملين للقيام بوظائفهم عن طريق التخطيط السليم.

## ٢- المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

أهم آراء أفكار فايول تجاه واجبات الإدارة:

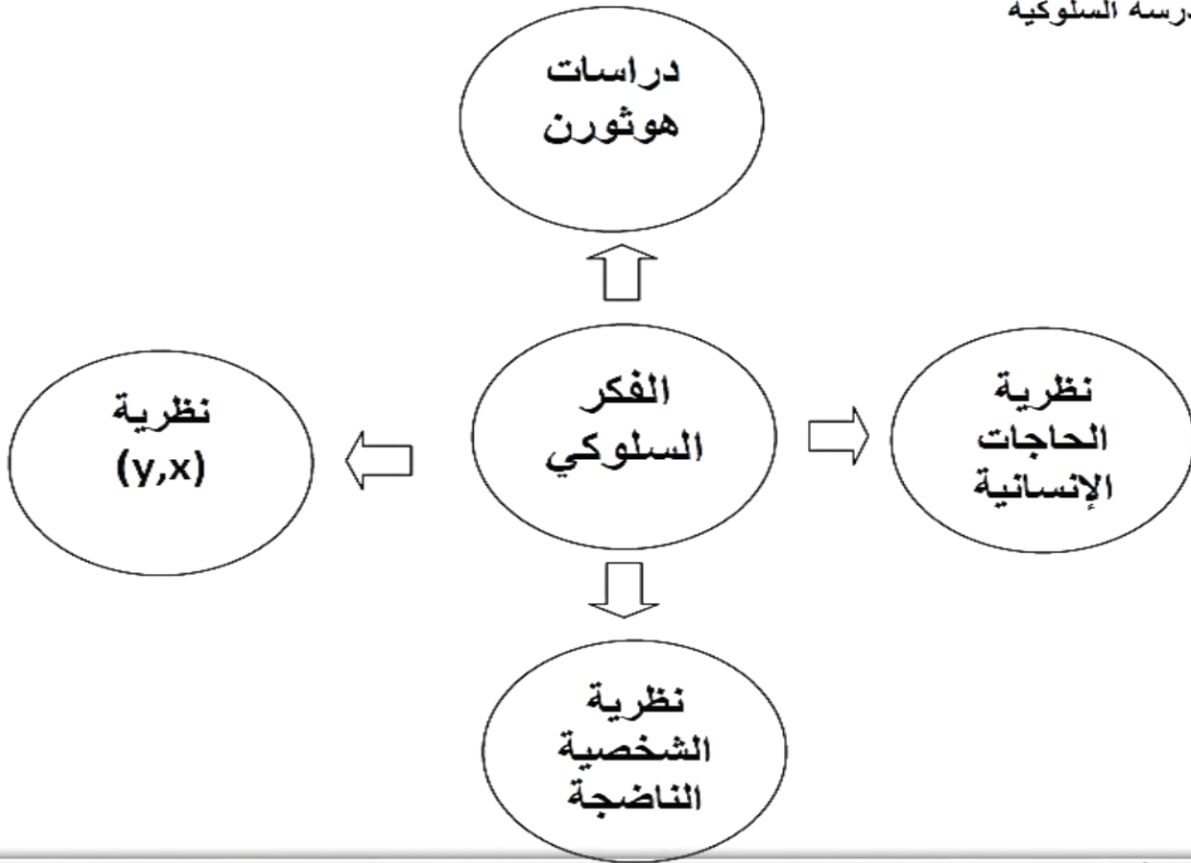
- ١- الاستبصار أو الحكم ٢- التنظيم ٣- القيادة ٤- التنسيق ٥- الرقابة.

إسهامات فايول تجاه أنشطة المنظمة:

- نشاطات فنية وإنتاجية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات محاسبية
- نشاطات الحماية من المخاطر ( موظفين، ومنتجات ) - نشاطات إدارية

المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول:

- ١- تقسيم العمل: لسهولة الإنجاز، وزيادة المهارة.
- ٢- السلطة والمسؤولية. ٩- التدرج الهرمي
- ٣- القواعد المنظمة للعمل. ١١- الترتيب. ٤- وحدة الأمر. ١١- العدالة.
- ٥- وحدة الاتجاه.
- ٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة. ١٣- المبادرة.
- ٧- المكافأة العادلة. ١٤- روح ال ريق.
- ٨- المركزية: حصر أحقية إتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.
- ١٢ - استقرار الكادر: من خلال تحقيق أقل معدل دوران ممكن



### ١- حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

وقد تم التوصل إلى أن زيادة الإنتاجية ليست محكومة بهذه العوامل المادية التي تم دراستها ، بل أنه يوجد أسباب أخرى تكمن في:

أ- مناخ العمل الجماعي (العلاقات الطيبة)...

ب- الإشراف المشترك (الشعور بالأهمية، والتزويد بالمعلومات، وسماع الآراء)...

\*انتقدت هذه التجربة بمحدودية العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج.

\*اعتبرت هذه الحركة مدخلا للسلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة).

### ٢- نظرية الحاجات الإنسانية : تعود للعالم إبراهيم ماسلو

**الحاجة :** عوز ماد أو ن سي يشعر به ال رد ويسعى لإشباعه.

حيث قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية الضاغطة على ال رد إلى خمسة مستويات.

\*تقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

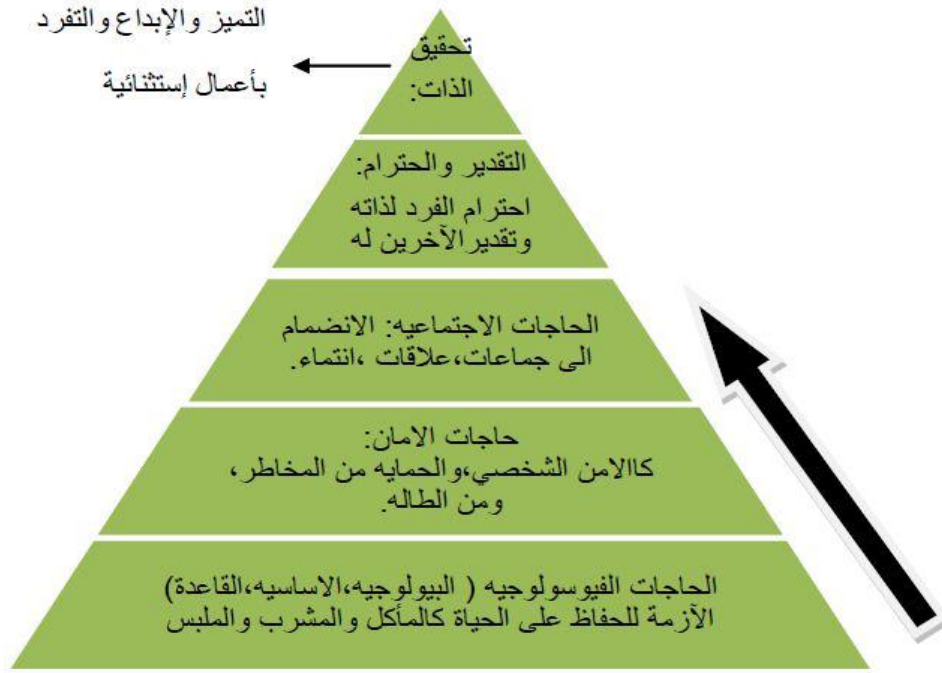
١. **الحرمان من الإشباع:**

الحاجة المشبعة ← لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة ← تولد دافع لإشباعها

## ٢. التدرج في الإشباع) من أسفل إلى أعلى.)

2. التدرج في الإشباع) من أسفل إلى أعلى.)



## ٣- نظرية: (Y, X)

تعود للعالم دوغلاس ماك جريجور، وترتبط بدراسة هوثورن، ونظرية ماسلو.

- ❖ تقوم نظرية (X) على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها ( أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة ذاتية، ويجب أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويح زون بالخوافز المادية فقط). وقد وجد هذا العالم أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعيه،

- ❖ فأقترح بدلا منها نظرية (Y)، التي تقوم على افتراضات معاكسة للسابق تماما. ومن أهم ما توصل له دوغلاس أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المدراء حولهم.

## ٤- نظرية الشخصية الناضجة:

تعود للعالم **كريس آر جرس**، أن شخصيات العاملين الناضجين تنسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية

تحقيق الذات: التقدير والاحترام: احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له الحاجات الاجتماعية: الانضمام الى جماعات، علاقات، انتماء.

حاجات الامان: كالامن الشخصي، والحمايه من المخاطر، ومن البطاله.

الحاجات ال يوسولوجيه ( البيولوجيه، الاساسيه، القاعده) الأزمة للحفاظ على الحياة كالمأكل والمشرب والملبس والتميز والإبداع والتفرد بأعمال

إستثنائية