

تعريف الإدارة: هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً. (هام)

وظائف الإدارة: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة (هام)

المهارات الضرورية للمديرين :

- 1- مهارات تقنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة.
- 2- مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد.
- 3-مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة.

مفهوم المنظمة: هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة ويتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية.

الأداء التنظيمي:

- مؤشرات الاداء:- الفاعلية- الكفاءة- الانتاجية.

الفاعلية:- Effectiveness وهي قياس لمدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات.

الكفاءة: Efficiency و هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة و ترتكز على المدخلات.

الانتاجية: Productivity و هي العلاقة بين كمية و نوع الاداء واستغلال الموارد .

المدرسة الكلاسيكية:- الإدارة العلمية - المبادئ او العمليات الإدارية - البيروقراطية

المدرسة السلوكية:- العلاقات الإنسانية - نظرية الحاجات الإنسانية- نظرية X و نظرية Y - نظرية الشخصية الناضجة.

ابرز أفكار فايول و مساهماته : قسّم المنظمة إلى عدة نشاطات:

- النشاط الإنتاجي- النشاط التجاري- النشاط المالي- النشاط المحاسبي- نشاط الحماية من المخاطر- النشاط الإداري .

- **نظرية ماسلو للحاجات** :-

1 - **حاجات فسيولوجية** (لغذاء والماء و اساسيات الحياة).

2 - **حاجات الامان** (الحماية الشخصية والامن والاستقرار والحماية من الامراض والبطالة)

3- **الحاجات الاجتماعية** (الحاجة للحنان والانتماء للمجتمع)

4- **الحاجة الى التقدير** (الحاجة لاحترام او التقدير من قبل الآخرين و الاعتراف بالجهود المبذولة)

5- **حاجات تحقيق الذات** (الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للابداع والتفرد باعمال اساتثنائية)

- **تعريف البيئة:** البيئة هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.

- **البيئات المختلفة للمنظمة:** البيئة الخارجية العامة **علاقة تأثيرها** (القوى الاقتصادية-القوى الاجتماعية والثقافية القوى القانونية والسياسية-القوى التكنولوجية-ظروف البيئة الطبيعية-البعد الدولي-البيئة الخارجية الخاصة) -
البيئة الخارجية الخاصة :- (المنافسون-الزبائن-الموردون-الشركاء الاستراتيجيين-المشروعون)

- **تعريف التخطيط:** اهو عملية وضع اهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال.

الاهداف الاستراتيجية	من اهداف	الادارة العليا
الاهداف التكتيكية	من اهداف	الادارة الوسطى
الاهداف العملياتية (التشغيلية)	من اهداف	الادارة الاشرافية

- **القرار:** هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

- **اركان القرار:** ثلاثة :- **وجود البدائل** - **حرية الاختيار** - **وجود الهدف**.

مفهوم التنظيم: هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة.
الهيكل التنظيمي الرسمي: معتمد من طرف الإدارة- يظهر العلاقات الرسمية- يظهر السلطة- يظهر في شكل خارطة تنظيمية

الخارطة التنظيمية: هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي.

الهيكل التنظيمي غير الرسمي: مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة - لا يلاحظ في المنظمة - غير معتمد من طرف الإدارة - لا يتضمن السلطة .
(له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله)

أسس تجميع الوحدات التنظيمية: يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على الأساس:
الوظيفي - **المنتج** - **الزبائن** - **الجغرافي** - **عملية الإنتاج** - **التنظيم المختلط** - **الهيكل الشبكي** .

الهيكل الشبكي (Outsourcing) :- مثال (كان يكون مركز الشركة في السعودية - ومركز التصميم في كندا - ومركز تدقيق الحسابات في امريكا - ومركز النقل في اوروبا - وشركة الانتاج في الصين) .

- **القيادة:** هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بالمهام .

- **نظريات القيادة:** النظريات التقليدية- النظريات السلوكية - النظريات الموقفية - الاتجاهات الحديثة.

- **النظريات التقليدية:** تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة أي ما الذي يجعل شخص معين قائدا؟
(نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات)

- **النظريات السلوكية:** هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائصه؛ تتكلم هذه النظريات عن أساليب القيادة (Leadership Styles)

- **دراسات ميشيغان - الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake .**

نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake :

- 1- القيادة المثالية : يكون مستوى الاهتمام بالمهمة قوي وبالفرد قوي . 9/9
- 2- القيادة الوسطى : يكون مستوى الاهتمام بالمهمة متوسط وبالفرد متوسط . 5/5
- 3- القيادة الإهمالية : يكون مستوى الاهتمام بالمهمة ضعيف وبالفرد ضعيف . 1/1
- 4- القيادة الاستبدادية : يكون مستوى الاهتمام بالمهمة عالي وبالفرد ضعيف 1/9
- 5- قيادة نادي اجتماعي : يكون مستوى الاهتمام بالمهمة ضعيف وبالفرد عالي . 9/1

التحفيز: هو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

نظريات التحفيز : 1- نظريات المحتوى 2- نظريات المسار 3 - نظرية التعزيز

من أهم نظريات المحتوى: نظرية ماسلو (هرمية الحاجات):
حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية)؛

- حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات).

مبادئ ماسلو:

- **مبدأ العوز:** الحاجات المشبعة ليست محفزة؛

- **مبدأ التدرج** في الإشباع (الأكل قبل التقدير).

من أهم نظريات المسار : نظرية التوقع : $E \times I \times V =$ التحفيز

الاتصالات: هي عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها، بهدف إعلام الآخر أو طلب منه إجراء عمل معين أو تعديل سلوك معين.

انواع الاتصال : 1- اتصال فاعل 2- اتصال كفو
الاتصال الفاعل: هي عملية إرسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة
- الاتصال الكفو: هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل اتصال

- مفهوم الرقابة: عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة.
أنواع الرقابة : الرقاب حسب :
المستوى - موعد اجرائها - المصدر - الجهة القائمة بالرقابة - المجال.

مفهوم المبادرات الخاصة Entrepreneurship:

هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل وللتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.

المبادر: هو فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

خصائص الشخصية المبادرة:

- 1- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهونهم بأنفسهم ويحبون الاستقلالية
- 2- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح
- 3- يشعرون بالحاجة إلى تحقيق إنجازات متميزة
- 4- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها نسبة كبيرة من التحدي.

المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة: www.mymedina.com

كمثال لمبادرات ناجحة في مجال الخدمات السياحية عبر الانترنت. (وهو موقع يروج للسياحة في دولة الامارات العربية المتحدة) (جاء في اسئلة الواجب)

شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة:

Bill Gates (Microsoft) - Larry Page -Sergey Brin (Google)

مصطلح الأخلاق : Ethics

هو مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب والخطأ وكذلك الجيد والسيئ في المواقف المختلفة.

الأخلاقيات الإدارية : Managerial Ethics

هي معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهذا في ثلاث مجالات:
-التعامل المتعلق بالتعاقد والتسريح، والرواتب، وظروف العمل؛

- تعامل العاملين مع المنظمة (النزاهة وحماية اسرار العمل) ؛

- تعامل العاملين والمنظمة مع أطراف أخرى (المستهلكون،الموردون، نقابات العمال و جمعيات الدفاع عن المستهلك).

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

تضارب المصالح (تأثير الرشوة في اتخاذ القرارات)؛

- **ثقة الزبون** (تسريب معلومات عن الزبائن الى اطراف أخرى)؛

- **التمييز** (حجب الترقية بسبب الجنس، الدين او العمر)؛

- **التجاوز أو التحرش الجنسي** (الفاظ مخجلة وتصرفات مخلة بالحياء)؛

- **موارد المنظمة** (اساءة استخدام الموارد المادية و المالية)؛

- **الاتصالات** (تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة).

مجالات المسؤولية الاجتماعية:

- **اصحاب المصالح**: المستفيدون او المتأثرون من سلوك المنظمة (العاملون، الزبائن، المجهزون، المالكون المستثمرين، المنافسون، الحكومة و الدوائر المختلفة، جماعات الضغط)

- **البيئة الطبيعية**: - اهمية العمل في بيئة صحية

- الاهتمام بالبيئة الطبيعية و حمايتها يعد هدفا بعيد المدى و مستمرا

- سمعة منظمة الاعمال الحسنة في مجال حماية البيئة و صيانتها له مردود مستقبلي

- **رفاهية المجتمع بشكل عام** (المساهمة في الانشطة الاجتماعية والاحسان ودعم الانشطة الثقافية و حقوق الانسان)