

فريدريك تايلور

(ابو الادارة العلمية , وصاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية , ومؤسس المدرسة الكلاسيكية , وصاحب دراسة الوقت والحركة)

الزوجين فرانك و ليليان

التركيز على دراسة الوقت والحركة وتقليل الوقت الضائع

العمليات او التقسيمات الادارية

(للعالم هنري فايول الذي شكلت افكاره القاعدة الاساسية لتخصص ادارة الاعمال , له كتاب الادارة العليا والادارة الصناعية)

من الرواد المساهمين ماري باركر فيولت , , , , , تشستر برنارد

البيروقراطية

(العالم ماكس ويبر رائد هذا الاتجاه)

حركة العلاقات الانسانية ودراسات هوثرون

(للعالم ألتون مايو)

نظرية الحاجات الانسانية

(تعود للعالم ابراهام ماسلو)

نظرية X , Y

(تعود للعالم دوغلاس ماك جريجور)

نظرية الشخصية الناضجة

(تعود للعالم كريس ارجوس)

دراسات جامعة ميشيغان

(حددت نوعين من سلوكيات القادة 1- التركيز ع العمل 2- التركيز على العاملين < < تم التوصل الى ان القائد الذي يركز على العاملين هو اكثر فاعلية)

دراسة اوهايو

(الاهتمام بالعمل والعاملين)

نظرية الشبكة الادارية

(للعالمين بليك و موتون)

نظرية تانيبوم وشميدت

(حددت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد)

نظرية فيدلر للسلوك القيادي

(التركيز على علاقات العمل والمهام)

نظرية هرسي و بالشارد

(تشير لقدرة القائد على تعديل اسلوبه القيادي)

نظرية المسار أو الهدف
(للعالم روبرت هاوس)

نظرية فروم
(تقوم على مساعدة القائد على اختيار الاسلوب الافضل لاتخاذ القرار)
وظائف الادارة الاربع
(تخطيط , تنظيم , قيادة , رقابة)

المدير
(هو الشخص المسؤول عن اعمال اخرين يتواجدون في المنظمة)

مستويات المديرين
(مديري ادارة عليا , مديري ادارة وسطى , مديري ادارة دنيا (اشرافية))

المنظمة
(هي كيان قانوني اجتماعي)

النظام
(كل مركب يتكون من اجزاء تعمل مع بعضها)

النظام المفتوح
(مجموعة من الاجزاء التي تعمل مع بعضها البعض وتحول المدخلات الى مخرجات مفيدة)

البيئة الخارجية
(كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة)

البيئة الداخلية
(كل ما هو موجود داخل حدود المنظمة)

البيئة الخاصة (بيئة المهمة)
(مجموعة الابعاد والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة)

التخطيط
(عملية تحديد الاهداف)

التنظيم
(عملية تقسيم وتوزيع الاعمال)

القيادة
(عملية التأثير في الاخرين)

الرقابة
(قياس الاداء الفعلي و مقارنته مع الاداء المنظم)

القرار
(اختيار بديل امثل من عدة بدائل)

الاركان الاساسية للقرار
(وجود بدائل — حرية الاختيار — وجود الهدف)

انواع القرارات
(مبرمجة — وغير مبرمجة)

افضل اسلوب يعبر عن المشاركة
(الادارة بالاهداف — الادارة اليابانية)

مكونات الهيكل التنظيمي
(هيكل رسمي — هيكل غير رسمي)

السلطة
(الحق الرسمي او القانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرارات)

الاخلاق
(مبادئ تحكم سلوك الفرد)

انواع العدالة
(اجرائية — موزعة — تفاعلية)

العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي
(الفرد — المنظمة — البيئة)

مداخل مختلفة لتفسير الاخلاق
(نفعي — فردي — حقوق — عدالة)

المسئولية الاجتماعية
(هي الواجبات او التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع)

الريادة
(خصائص او سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له والابداع في ادارته)

نظرية الرجل العظيم
(يتمتع بشخصية كاريزمية)

نظرية السمات
(هي صفات يمتلكها القائد ويتفرد بها)

التفاوض
(عمليات صناعة قرارات مشتركة بين اطراف داخلية في الحوار)

طرق اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية حفظ النقاط

- ١- القصص والحكايات المنقولة من جيل لآخر
- ٢- الأبطال
- ٣- الطقوس والشعائر
- ٤- الرموز

يتأثر بناء الثقافة المنظمة:

- ١- بيئته المنظمة
- ٢- القادة الاستراتيجيون
- ٣- الخبرة لدى القادة

اهمية ثقافته المنظمة

- ١- بناء احساس بالتاريخ
- ٢- ايجاد شعور بالتوحد
- ٣- تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء
- ٤- زياده التبادل بين الاعضاء

حفظ بالترتيب

مراحل العمليه التخطيطيه

- 1- تحديد الهدف
- 2- تحديد الموقف الحالي للمنظمة اتجاه الهدف
- 3- تحديد الافتراضيات
- 4- تحليل ومن ثم الاختيار افضل البدائل الموصلة للهدف
- 5- تنفيذ الخطه وتقييم النتائج

1- التخطيط , 2- التنظيم , 3- القيادة , 4- الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية .

* مفهوم الإدارة : تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤ من خلال (عمليات التخطيط , التنظيم , القيادة , الرقابة للموارد) . . (هذه تحقيق الأهداف)

* وظائف الإدارة : (4) وظائف , و نفس اللي في تعريف الإدارة

- (١) **التخطيط** : عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها . (هذه تحدد الأهداف)
- (٢) **التنظيم** : عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينهم .
- (٣) **القيادة** : عملية الإتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف . . (وهذه إنجاز الأهداف)
- (٤) **الرقابة** : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها .

* **المدير** : مسئول عن إنجازات مرؤوسيه وله سلطه وله صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه وتحفيزهم وعقابهم .

* **مدراء الإدارة العليا** : يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية .

* **مدراء الإدارة الوسطى** : مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الإستراتيجية) .

* **مدراء الإدارة الإشرافية** : لهم دور الإشراف أو الملاحظة .

**** أدوار المدراء :**

- أدوار تفاعلية : التفاعل مع (الأفراد , مجموعات , منظمات) لتوجيههم نحو الأهداف
- أدوار معلوماتية : إستلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة .
- أدوار قرارية : إستخدام المعلومات في عملية صنع القرار ومعالجة المشاكل دخل وخارج المنظمه وتوزيع الموارد والتفاوض مع أطراف مختلفة
- المهارات الضرورية للمديرين : (3 حبات فقط) ٨.٨
- **مهارات تقنية** : هي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة .
- **مهارات إنسانية** : هي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد .
- **مهارات إدراكية (تصويرية)** : هي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل والمعقدة .
- مفهوم المنظمة** : هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من اجل إنجاز أهداف محددة . بماذا تتميز هذه المنظمة ؟ (تتميز بطابع الإستمراريه) .
اهم انواع المنظمة :
- منظمة الأعمال : أهم المنظمات وتظهر نتيجة مبادرات فردية اوجماعية أو خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح .
- **منظمات حكومية** : تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها مثل (الدفاع المدني) .
- **مؤسسات حكومية** : هي التي تنتج وتقدم السلع او الخدمات مثل (المياه والكهرباء) .
- المنظمات الدولية
- منظمة المجتمع المدني و الغير هادفة للربح
- **التعاونيات**
- الأداء التنظيمي** : هو أداء الأعمال والاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك وخلق القيمة ((value Creation .
- يقاس أداء المنظمة بشكل عام بمؤشرات الأداء** : وهي ...
- **الفاعلية** : هي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وترتكز على المخرجات . (Effectiveness)
- **الكفاءة** : هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط باهداف محددة وترتكز على المدخلات . (Efficiency)
- **الإنتاجية** : هي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد . (Productivity)
- التحديات المعاصرة للمنظمة .. (10) منظمات (لاتخافون منها ٨.٨) ركزوا على التحديات وعددها بدون تعاريفها (اتوقع ماتجي بس خذوها قرائه)
- **أزدياد دور المعرفة** : دور رأس المال المعرفي وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتقاسمها العاملين والمنظمة .
- **العولمة** : التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات , المواصلات من خلال حركة الموارد عامة بين الدول لزيادة المنافسة.
- **التطور التكنولوجي** : متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتبؤ التكنولوجي .
- **التنوع** : متعلق بالاختلافات الثقافية القائم على الجنس والعرق والدين .
- **أخلاقيات الاعمال وحاكمية الشركات** : هي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح .
- **تخطيط المسار الوظيفي** : عملية تخطيط وتطور الحياة المهنية للعاملين عبر مايسمى حافظة المهارات .

- التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية : ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية والشركات التابعة لها مثل (النفطاء , اوبك) .
- قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع والخدمات: مثل معايير الجودة مثل (ISO 14000 الإيزو .
- قواعد متعلقة بمحاربة الفساد .
- البحث والتطوير والإبداع : تمثل تحدياً للمنظمات التي تريد التطور والبقاء على قيد الحياة .

تطور الفكر الإداري :

مصطلح مدرسة أو المدخل

يشير الى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة .
المدرسة أو المدخل في علم الإدارة : هي مجموعة من العلماء والباحثين تابعين لمدارس معروفة ومشهورة مثل المدرسة (الكلاسيكية والسلوكية) .
الإدارة العلمية : تركز على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين ومساعدتهم .

مايو <<< دراسات هوثورن

- فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل
- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي في تحسين الأداء
- اكتشف مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر: مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة) الإشراف المشترك (الاتصال والاختذ براء العاملين)
- ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات العامة والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى السلوك التنظيمي والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات

البيئة : هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة او غير مباشرة.
البيئات المختلفة للمنظمة :

- بيئة خارجية (العامة) : عبارة عن قوى اقتصادية , وأجتماعية , وتكنولوجية .
- بيئة خارجية (الخاصة) : عبارة عن الزبائن , المنافسون , المجهزون , المشرعون .

العلاقة بين البيئة والمنظمة :

- المنظمة مطالبة بفهم عناصر البيئة وأتجاهات تحولها واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء .
- ويندرج تحت اسم المنظمة (العاملون , الثقافة , الملاك , مجلس الإدارة , الهيكل التنظيمي , البيئة الإدارية .
- البيئة تتميز بالتعقيد , الديناميكية , وعدم التأكد .

المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال :

- الإلتزام بخدمة الزبائن (فهم رغبات وإدارة العلاقة مع الزبائن)
- الإلتزام بالجودة (تقديم منتج مطابق للمواصفات العالمية)
- توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة (مرونة الإنتاج الأعتداد القوي على تصميم المنتج) .
- ثقافة المنظمة : تتكون من (3) . بيئة الأعمال , القادة الاستراتيجيون , النجاحات والمكاسب .

التخطيط : هو القاعدة الأساسية وعملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال .

الخطوة : كشف الاهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص المواد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك .

الهدف : هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه .

مراحل العملية التخطيطية :

- تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (وضوح الهدف)
- تحديد و تقييم الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الاهداف
- تحديد افتراضات التي تستند اليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف
- تحليل و اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف
- تنفيذ الخطة و تقييم النتائج

فوائد التخطيط :

- الشرعية (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف)
- تحسين تركيز المنظمة و مرونتها (القدرة على التغيير و التكيف)
- دليل للتصرف و توجيه المنظمة نحو الافعال و التنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للاولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة)
- تحسين التنسيق (الاهداف تجعل الاقسام المختلفة و فرق العمل تتسق ادائها و ترشد قراراتها)
- تحسين ادارة الوقت (اداء الاعمال حسب الاهمية و موازنة الوقت المتاح)
- تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء و تحديد الانحرافات)

الاهداف التنظيمية :

- مفهوم (**Goals**) : أهداف عامة غير مقاسه ك(**زيادة المبيعات السنة القادمة**) .
- مفهوم (**Objectives**) : للدلالة على الأهداف المقاسه والمحدده ب(**فترة زمنية معينة**) .

مستويات الأهداف :

- رسالة المنظمة (تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة، القيم و التطلعات)
- { الأهداف الاستراتيجية من اهداف الإدارة العليا } هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الأهداف
- { الأهداف التكتيكية من أهداف الإدارة الوسطى } هي الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة
- { الأهداف العملية من أهداف الإدارة التشغيلية } هي الاهداف التي تتعلق بالاقسام الصغيرة والمجموعات والافراد
- خصائص الأهداف :
- (تكون قابلة للقياس) & (أن تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل) & (واقعية تثير التحدي) & (محددة بفترة زمنية) & (مرتبطة بالمكافآت) .