

الفصل الاول

عرف الإدارة: بأنها عملية تخطيط واتخاذ القرار والتنظيم القيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها .

عرف المنظمة: هي وحدة اجتماعية هادفة أما منشأة اعمال أو منشأة اختصاراً فهي منظمة تستهدف الربح ما بين تستهدف المردود الاقتصادي منها المادي والمالي المتمثل بالربح .

عرف المدير : هو ذلك الفرد الذي تكون فعاليته الأساسية هي التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة ذلك يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وهو أيضاً مصدر القوة الدافعة في المنظمة واللازمة لتحريك الموارد الساكنة .

س/ماهي مدخل دراسة الإدارة ؟

ج/ يمكن تقسيم دراسة الإدارة إلى قطاعين
اساسين هما .

إدارة الأعمال والإدارة العامة

١- **اداره الاعمال** : هي إدارة منشآت الأعمال أو المنشآت وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة وقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام والقطاع الخاص او المختلط وتبقى وظائف المدير في اتجاه إدارة الموارد المذكورة والتي تتضمن النشاطات الأساسية .

الإدارة العامة : هي دائرة من دوائر الدولة وهيئاتها تكون غير هادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفعالية أيضاً

٢- يمكن دراسة إدارة الأعمال على اساس
أنشطة المنشأة الأساسية والمساعدة .

س/ما هي الأنشطة الأساسية ؟

١- الانشطة الأساسية : هي العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية .

٢-الانشطة المساعدة : هي البحث والتطوير والعلاقات العامة والخدمات المساعدة الأخرى منها القانونية والمكتبية والاستشارية .

٣- هناك مدخل ثالث يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً سواء كانت إدارة الأعمال والإدارة العامة .

★ إدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العامة في القطاعات منها (الصناعة، الزراعة، التعدين، النفط، التشييد والتجارة والصيرفة والتأمين والنقل والمواصلات والسياحة والفنادق .

★ اما الإدارة العامة تتضمن قطاعياً منها .إدارة دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والصحة الخارجية والثقافة والإعلام والري
نشاطات المنشأة : يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي تكون في مجموعة

متنوعة و متكاملة وتكون من ضمن الأنشطة الأساسية وتكون على أربع إدارات منها (إدارة العمليات ، إدارة التسويق، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية) وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقاً وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير وإلى جانب الأربعة الأساسية وهناك إدارات مساعدة تتضمن (إدارة البحث والتطوير ، إدارة العلاقات العامة ، إدارة الخدمات المساعدة)

١- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة منها أ- إدارة العمليات: يطلع على هذا النشاط في الماضي هو إدارة الإنتاج وبمعنى الواسع منها إدارة المشتريات والمخازن غير أن إدارة العمليات وتعد تسمية المعاصرة كما أن أهم التخصصات تكون داخل هذه الإدارة منها تخطيط الطاقة الإنتاجية واختيار الموقع وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات

والترتيب الداخلي للمصنع وجدولة الإنتاج والتوريد (الشراء) والرقابة على المخازن وعلى الجودة الإنتاجية

ب - **ادارة التسويق** : وهي تتضمن إدارة التسويق بيع المنتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن بين المستهلكين ومنشآت وسيطة وتكون رغباتهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها في الزمان والمكان المناسبين فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزاج التسويقي بما فيه مزيج المنتج والتسعير والترويج والتوزيع وبحوث التسويق .

ج - **الإدارة المالية** : تشمل الإدارة المالية مصادر واستخدامات الاموال المنشأة لاجال مختلفة وذلك بهدف تعظيم قيمة المنشأة وأداء المسؤوليات وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل والتخطيط والرقابة الماليين وإدارة رأس المال العامل (الموجودات ،المطلوبات ،المتداولة) ورأس المال الثابت بين المخاطر

والمردود ومنها يتم تحديد هيكل رأس المال وكلفته وتقييم إدارة ومقسوم الأرباح والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج، الانشطار)

د- إدارة الموارد البشرية : هي الاسم الحديث البديل لإدارة الأفراد (إدارة العاملين) وتشمل أيضاً وصف الوظائف تخطيط الموارد البشرية منها اختيارها وتدريبها وتنميتها ومكافأتها ويمكن تقييم ادائها ونظم حفزها وسلامتها المهنية

٢- إدارة الأنشطة المساعدة :

أ- نشاط الإدارة العليا : تشمل الإدارة الإدارة العليا في المنشأة ورئيس مجلس الإدارة والمدير العام أو رئيس المنشأة ونائبه وتكون الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة فهي (إدارة فوقية ، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية

ب البحث والتطوير : هو نشاط يتضمن القيام
ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغير
والاستجابة له وذلك تطور العمليات والتسويق
والمالية والموارد البشرية في إطار البيئية .

ج - العلاقات العامة : هو نشاط يربط المنشأة
اي منظمة بالمجتمع من خلال حاجات البيئة
وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام
الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة وتعرف
البيئة باسهاماتها وذلك إلى جانب التنسيق السليم
مع إدارة المنظمة ويتم وصولها إلى البلوغ الحد
الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة .

د- الخدمات المساعدة الأخرى : هناك نشاطات
بشكل إدارات مساعدة وتكون متنوعة مثل
الشؤون القانونية والمكتبية ويتم ذلك تقديم
مجموعة من الاستشارات منها إدارة المنظمة
وتحديد مجموعة من هذه الخدمات حسب حاجة
المنظمة .

★التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

١- تعقيد الإدارة بشكل متزايد : لقد تعقدت

الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها

أ - حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً : أن

حجم المنظمة توسعت أنشطتها جغرافياً داخل القطر دولياً وكلما زادت صعوبات إدارتها من الأسهل قيادة والتنسيق وجهود المئات من الأفراد في منطقة معينة .

ب - تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل :

تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية وذلك بتعقيد العمليات الانتاجية وترابطها وضرورة شراء المستلزمات من الغير

ج - تغير مكانه الأفراد : هو تغير نمط (المالك

المدير) اي الذي يمتلكها أو يديرها معاً الى نمط المنظمة والتي تعمل فيها إدارة مهنية وذلك أجيرة تحصل على مكافآت متنوعة من المالكين والتي تسعى إلى درجة اكبر من الاستقلال

الشخصي ويمكن تحقيق مكانة اجتماعية
والتمتع بالقوة في المجتمع .

د - تدخل الدولة في شؤون المنظمة : تخضع

هذه المنظمة لتدخل العديد من الدوائر الدولة في
شؤونها وهناك الرقابة على منتوجاتها وعلى
علاقاتها بالافراد العاملين والتي تمارس هذه
الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات
النافذة .

هـ - التغيير المتسارع : أن التغييرات المشار إليها
آنفاً وذلك أن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه
نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع
والتغييرات الاجتماعية .

٢ - الإدارة والإنتاجية : أن الإدارة الإنتاجية تعد
ضرورة في رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيراً
للإدارة المعاصرة والإنتاجية وهي مقياس
للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد وذلك يؤدي إلى
زيادة الأداء كما يمكن الحصول على مصادر

التمويل في إطار البيئة الخارجية وتعتمد على نوعية القرارات .

٣- سلطات الإدارة ومسئولياتها أمام المجتمع

: أن سلطات الإدارة تزايدت في قوة الإدارة في المجتمع في الاقتصاد الوطني وذلك أن القوة الاقتصادية لأي دولة ترتبط بقدرة على منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي .

★ مهمات المدير تقسم إلى خمس انواع أهمها

١- المهمات الإدارية تقسم إلى خمس مجموعات منها

أ- المهارات الإدارية : يتطلب المهارات الفنية لإنجاز الفعاليات المسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في مستويات الوسطى .

ب - المهارات التفاعلية أو المهارات العلاقات

الإنسانية : أن هذه العلاقات تكون على شكل علاقات إنسانية مع الغير وبخاصة من خلال الاجتماعات والتي يتطلب المدير هذه المهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفاعل معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل .

ج - المهارات الإدراكية : هي التي تعتمد على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب ويمكن تصور الكيفية الشاملة والتي تربط فيها اجزاء منظمة .

د- المهارات التشخيصية : أن المدير الناجح يتمتع بمهارة التشخيص الظاهر وذلك لأسباب المشكلات مثلا زيادة في دوران العمل وتحديد المعالجات اللازمة .

هـ - المهارات التحليلية : أن المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية والتي تمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات

الأساسية كما أنها تساعد المدير في اختيار
الاستراتيجيات الممكنة .

٢- مصادر المهارات الإدارية : هما مصادر أساسيان هما

أ - **التعليم** : هو التوجه المعاصر الذي يتمثل في
الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد
المتخصصة بالتعليم الإداري

ب - **التجربة العلمية** : تكون من جانب التعليم
الذي يتطلب الإدارة الممارسة عملية كآية مهنة
ويكون التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة
المواقف المتنوعة من الضغوط والتحديات .

★ ادوار المدير أو الفعالية الإدارية : تقسم الى ثلاث مجموعات هما

أ - **الأدوار التفاعلية** هي ثلاث ادوار أهمها
أولاً: الرأس / هو المدير الذي يمارس المهمات
القانونية الاختفاء بالآخرين واستقبال الزبائن
وتوقيع المخاطبات .

ثانياً: القائد / هو الذي يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات .

ثالثاً : حلقة الوصل / هو الدور الذي يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة مع رؤسائه جاهدوا لخلق قاعدة التعاون المشترك .

ب - الأدوار المعلوماتية هي ثلاث ادوار

اولاً: المراقب/ أن المدير الذي يستلم المعلومات والتحليل ذات صلة بالعمليات والحوادث الخارجية والذي يواكب التطورات والذي يتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .

ثانياً: المرسال/ يشمل ارسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى الأفراد المنظمة أو أفراد العاملين .

ثالثاً: الناطق / هو الذي يتكلم بأسم المنظمة أو التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات

المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك
التقسيم

ج - الأدوار القرارية : تكون اربع مهمات مهم جداً

أولاً : المنظم ورب العمل / هو الذي يبادر
بالتغير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء
التغير اللازم لحلها

ثانياً: معالج الارتباكات/ هو الذي يتوجه لحل
الارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع
منها مثل المشكلات مع المرؤوسين أو مع
الزبائن

ثالثاً: موزع الموارد/ هو الذي يقرر التوزيع
الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه
مثل الافراد والأموال والمعدات والوقت

رابعاً: المفاوض/ هو الذي يتساوم مع الزبائن
والجهات الداخلية المتعاملة معه لغرض تحقيق
مصالح المنظمة .

س/ما هي وظائف المدير ؟

*تتكون من اربع وظائف منها !

١- التخطيط واتخاذ القرار : التخطيط في

المنظمة هو عمل ذهني موضوع الترتيبات التي يفكر بها المدير أما عملية اتخاذ القرار كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار خيار واعٍ ما بين مجموعة من المسارات البديلة

٢- التنظيم : يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم والذي يتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبذلك تحقيق أهدافها بكفاءة والتي تتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وتكون التقسيمات على شكل هيكل تنظيمي ويمكن تحديد العلاقات بين التقسيمات .

٣- القيادة والتحفيز : تستطيع القيادة تحقيق

التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء بالاستمرار

٤- الرقابة : تعني توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف والتنفيذ الخطط وان اهم المكونات هذه الوظيفة في المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط على الصعيدين المنظمي والفردي.

س/ ما هي مستويات الإدارة ؟

تكون ثلاث انواع مهم جداً

١- الإدارة العليا : تتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون مواقع رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ورئيس المنشأة العليا بتطور ومراجعة الخطط طويلة الأجل .

٢- الإدارة الوسطى : تتكون من مدير التقسيمات الإدارية المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية منها (الانتاج، العمليات، التسويق ، الموارد البشرية ،الموارد المالية) والوظائف المساعدة منها (البحث والتطوير ، العلاقات العامة ، الخدمات المساعدة) تشمل

مديري الفروع أو المعاملة المنتشرة جغرافياً
وذلك الوضع السياسات ومراجعة التقارير
الدورية عن سير الأعمال لآجال قصيرة
ومتوسطة وتقديم التوجيهات في مشكلات
الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية
وغيرها

٣- الإدارة المباشرة أو الإشرافية : هي الإدارة
المسؤولة عن المستويات الأدنى من التقسيمات
المنشأة منها (الشعبة، الوحدة) سواء كانت
تشمل وظيفة المدير ام. مساعدية وتختص
الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية
المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل

انتهى الفصل الاول