

الفصل الأول

طبيعة الإدارة ومهام المدير

- تعريف الإدارة :- عملية التخطيط و اتخاذ القرار و التنظيم و القيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية و المالية و المعلوماتية و مزجها و توحيدها و تحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق الأهداف و التكيف مع البيئة ...
- الغرض من وجود المنظمة لتقديم السلع و الخدمات الى الشرائح المختلفة من المجتمع
- المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة
- منشأة الاعمال هي منظمة تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي المتمثل بالربح
- المدير هو ذلك الفرد التي تتكون فعاليتها الأساسية من التخطيط و اتخاذ القرار و التنظيم و القيادة والتحفيز والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في المنظمة بكفاءة و فاعلية , وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف و التكيف مع البيئة

الفصل الأول / المبحث الاول

المدخل الأول :- من خلال تقسيمها الى قطاعين أساسيين

1. إدارة الاعمال :- هي أداة منشآت الاعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة فقد تكون عاملة في القطاع العام او الخاص وعادة ما تهدف الى تحقيق ربح .
2. الإدارة العامة هي إدارة دوائر الدولة و هيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية

المدخل الثاني على أساس على أساس الأنشطة الأساسية والمساعدة

1. الأساسية هي العمليات و التسويق و الموارد البشرية و المالية
2. الأنشطة المساعدة هي ممارسة الإدارة العليا , البحث و التطوير و العلاقات العامة و الخدمات الأخرى (القانونية , المكتبية , الاستشارية)

المدخل الثالث على الأساس القطاعي

1. إدارة الاعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة و الصناعة و التعدين و النفط و الانشاءات و التجارة والصيرفة و التأمين والنقل و المواصلات و السياحة والفندقة
 2. الإدارة العامة تتضمن قطاعيا إدارة دوائر التربية و التعليم العالي و الصحة والخارجية و الدفاع والداخلية و الداخلية و الثقافة
- سؤال مهم :- عن وزارة النفط ز المنشآت التابعة لها ...

المدخل الرابع دراسة الإدارة عن طريق وظائف المدير هي التخطيط و اتخاذ القرار – التنظيم – القيادة والتحفيز – الرقابة

الفصل الأول

نشاطات المنشأة

الأنشطة الأساسية في المنظمة

❖ إدارة العمليات :-

- سمي سابقا إدارة الإنتاج
- يكمن مفهومها في تعدي عمليات المنشأة الصناعية الى عمليات تحول بموجبها المدخلات الى مخرجات ذات قيمة تفوق قيمة المدخلات
- التخصصات الفرعية إدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية – اختيار الموقع – الجدولة – التوريد – الرقابة على المخزون

❖ إدارة التسويق :-

- تعني بيع منتجات المنشأة من السلع و الخدمات الى الزبائن بعد التعرف على احتياجاتهم و العمل على اشباعها من الكم والنوع في الزمان و المكان المناسبين وان وظائف التسويق هي التسعير و الترويج و التوزيع و بحوث التسويق

❖ الإدارة المالية :-

- تعني إدارة مصادر و استخدامات الأموال المختلفة بهدف تعظيم قيمة المنشأة .

❖ إدارة الموارد البشرية :-

- الاسم الحديث لإداره الافراد (العاملين)
- الوظائف التدريب – التنمية – وصف الوظائف – الحوافز –علاقة العمل الجماعية

الفصل الأول / المبحث الثاني

إدارة الأنشطة المساعدة

- ❖ نشاط الإدارة العليا
 - تتضمن الإدارة العليا رئيس مجلس الإدارة – المدير العام – رئيس المنشأة او نائبه
 - لا يمكن تضمينها ضمن الأنشطة الأساسية كونها إدارة فورية تعمل على تنسيق و تكامل نشاطات المنظمة ككل مع ممارسة الوظائف الأساسية من مستوى عال
- ❖ البحوث و التطوير
 - القيام ببحوث تطبيقية هادفة يهدف الى استيعاب التغيير و الاستجابة له
- ❖ العلاقات العامة
 - نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة و موقفها من مخرجات المنظمة .
- ❖ الخدمات المساعدة الأخرى
 - الشؤون القانونية – و تقديم الاستشارة

الفصل الأول

أولا :- تعقيد الادارة بشكل متزايد / ان اهم العوامل التي ساهمت في التعقيد

1. حجم المنظمة و سعة نشاطها جغرافيا
2. تخصص الموارد وصعوبة العمل
3. تغيير مكانة الافراد (تغيير نمط المدير)
4. تدخل الدولة في شؤون المنظمة
5. التغيير المتسارع (الابداع الابتكار الاقتناع خلق الاحتياج)

ثانيا :- الإدارة الإنتاجية :-

- يمثل رفع مستوى الإنتاجية تحديا
- الإنتاجية : هي مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد
- الإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية
- تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخلية وخارجية يجب على المنظمة التعامل معها

ثالثا :- سلطات الإدارة و مسؤولياتها تجاه المجتمع

- يرافق القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها في المجتمع
- المجتمع يرتب على المنظمات التكيف مع الزبائن و الحكومة و الافراد العاملين و الموردين

الفصل الاول

مهام المدير

وجوه دراسة مهمات المدير

❖ أنماط السلوك الإداري

1. التنوع :- عدم الانغماس في مهمة واحدة – معالجة المشكلات بشكل يومي – معالجة سريعة واتخاذ قرار
2. الفعل النشط و غير الرتيب :- الاستجابة – يضعون الاسبقيات
3. الاتصالات الشفوية :- تفضيل الاتصال الشفوي – الاجتماعات و الاتصالات الهاتفية
4. الانغماس في شبكات الاتصالات :- المدير مركز اتصالات مع الرؤساء و المرؤوسين و خارج المنظمة و أصحاب المصلحة

❖ المهارات الإدارية

1. المهارات الفنية :- تظهر في المستويات الوسطى والدنيا – يتوجب على المدير تدريب اتباعه
2. المهارات التفاعلية او مهارات العلاقات الإنسانية :- وقت للتفاعل خارج وداخل المنظمة – مهارات تواصل و تفاعل و تفاهم و تحفيز
3. المهارات الادراكية :- قدرة المدير على التفكير التجريدي (استيعاب علاقة السبب و النتيجة – تصور ترابط المنظمة – افاقية – بيئة المنظمة
4. المهارات التشخيصية :- تشخيص المشكلات – تحديد المعالجات – تشخيص الجوانب الإيجابية
5. المهارات التحليلية :- تشابه الادراكية – و تتكامل مع التشخيصية – اختيار الاستراتيجيات

الشكل في الكتاب ص ٢١

الفصل الاول

مصادر المهارات الادارية

❖ مصادر المهارات الإدارية :-

1. التعليم :- يسعى اليوم الكثيرون الى الحصول على شهادات في الإدارة و نشأت تفرعات كثيرة منها الإدارة الصناعية – الإدارة الصحية
2. التجربة العملية :- ممارسة واقعية – التعايش الميداني مع المشكلات – التدريب العملي

❖ أدوار المدير

أولاً: - الأدوار التفاعلية

- الرأس :- الرأس الرمزي للمنظمة – يمارس المهارات القانونية – استقبال الزائرين – توقيع المخاطبات
- القائد :- القيادة والتحفيز
- حلقة الوصل :- العلاقة الافقية مع المرداء الاخرين و المرؤوسين لخلق قاعدة التعاون المشترك

ثانياً:- الأدوار المعلوماتية

- المراقب :- يتسلم ويطلع على المعلومات – يواكب التطورات – يتعلم الأفكار الجديدة
- المرسال :- ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة
- الناطق :- التكلم باسم المنظمة – نقل المعلومات الى الخارج

❖ الأدوار القرارية :-

- رب العمل :- التغيير وإيجاد التغيير اللازم لحلها
- معالج الارتباكات :- حل الارباك بين المنتظمة وبيئتها
- موزع الموارد :- يوزع الموارد
- المفاوض :- يساوم الجهات الخارجية والداخلية لتحقيق مصالح المنظمة

الفصل الاول

وظائف المدير

❖ التخطيط و اتخاذ القرار :-

التخطيط عمل ذهني – عمل تحكيمي يرمي الى تطوير المستقبل – يتطلب تحقيق الهدف تكوين الاستراتيجية – الاستراتيجية تقسم الى عدد من السياسات و البرامج – يقوم الافراد في الإدارات الأخرى ببلورة الاستراتيجيات الى خطط – يتم اتخاذ القرار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة – والبحث عن البدائل و تقييمها – ثم اختيار افضلها من حيث قدرة البديل على تحقيق الهدف .

❖ التنظيم :-

يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم – عملية التنظيم تتضمن تجهيز المنظمة بالموارد (بشرية – مالية – مادية – معلوماتية) و بناء العلاقات (بين أنشطة و تقسيمات المنظمة و بين الوظائف والافراد و تجزئة الأهداف و خلق الوظائف و تحديد محتواها بهدف تحقيق الأهداف

❖ القيادة و التحفيز :-

لا بد من تحريك المنظمة لتنفيذ الخطط – ان هذه الوظيفة تضع المنظمة في حالة حركة – مهام المدير في هذه توجيه واثارة الافراد لتحقيق الكفاءة والفاعلية – من خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الافراد وكذلك يحفزهم على التحسين المستمر

❖ الرقابة :-

تعني توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط – اهم المكونات المقارنة بين الأداء الفعلي و المخطط

الفصل الثاني

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية :-

1. العالم المنظر فردريك تايلر / امريكي / يعتبر الاب بهذه المدرسة / متخصص بالمكائن ثم رئيس عمال / مستشار / مدير للصلب
2. الف كتاب الإدارة العلمية / حاول تبديل التقاليد و الاحكام الشخصية الى ضوابط وعلاقات عملية
3. الخلفية الفنية هذه أدت به الى النظر الى المنشأة نظرة خاصة فـهدف الإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل
4. الحوافز هي الدافع الأول للعمال الصناعيين على الرغم من زيادة الأجور (كلفة العمل ستتناقص بسبب زيادة الإنتاج)
5. شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين لمنحهم صلاحيات المنظمة لمهام العمال

ثانياً:- مدرسة التقسيمات الإدارية :-

1. العالم المنظر هنري فايول / فرنسي / مؤسس المدرسة / له اتباع في أمريكا و بريطانيا
2. توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا / من خبرته كمدير عام لأحدى شركات تعدين الفحم
3. كتاب الإدارة العمومية و الصناعية ويعود له الفضل في تطوير ثلاث مجالات (تحديد وظائف المدير – أنظمة المنشأة – قواعد و توجيهات لأداء المهام
4. قسم وظائف المدير الى خمس هي :- التخطيط و التنظيم و الامرة و التنسيق و الرقابة
5. وضع ١٤ قاعدة إدارية (تقسيم العمل – الصلاحية – الانضباط – وحدة الأوامر – وحدة التوجيه – المصلحة العامة – السلسلة الهرمية – المكافأة- المركزية – النظام – العدالة – الاستقرار – المبادرة – الروح المعنوية
6. قسم الأنشطة الى :- الفنية (الصنع و الإنتاج) – التجارية (الشراء البيع التداول) – المالية (الحصول على راس المال واستخدامه) المحاسبية (الكلف –الميزانيات – الإحصاء) – الأمان و الضمان (حماية الأشخاص و الممتلكات)

الفصل الثاني

تكملة المدرسة التقليدية

المدرسة البيروقراطية

1. العالم المنظر / ماكس فيبر / الماني
2. دراسة السلطة في المنظمة / تحليل مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)
3. يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات (تقسيم العمل بشكل محدد – سلسلة واضحة من اصدار الأوامر – الاختيار على أساس التدريب – اعتماد الترقية على الاقدمية و الإنجاز او معا – التدوين القرارات و القواعد – الفصل بين الملكية وادارتها – خضوع الجميع للانضباط والرقابة)
4. هدفه تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة
5. الحق للمدير في اصدار الأوامر ينطلق من صلاحيته (السلطة) القانونية
6. البيروقراطية في هذا اليوم تعني الروتين والبطئ و الرتابة و تعقيدات غير مبرر لكن العالم لم يكن يقصد عندما اطلق تسميته الأولى
7. اهتم واستنبط قواعد كيفية إدارة الجيش و الدولة

الصفات المشتركة بين المدارس الفرعية للمدرسة التقليدية

1. التصرف بشكل رشيد
2. عدم التواصل العلمي بين المدارس ونشوائها بشكل منعزل
3. حاجة الافراد لضوابط واضحة لتفادي الارباك
4. تتضمن الإدارة الفعاليات الرسمية للأفراد ولا بد ان تؤدي مهامها بغض النظر عن سماتهم الشخصية
5. ضعف رغبة الافراد وبالتالي ضرورة الاشراف عليهم
6. وجود جدوى للحوافز برفع مستوى الافراد
7. تقسيم العمل
8. السلطة الرسمية

الفصل الثاني

المدرسة الإنسانية –
مدرسة العلاقات الإنسانية
– المدرسة السلوكية

أولا :- دراسات هوثرون – والتون مايو

1. تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع الى شركة ويسترن الكتريك ١٩٢٤
2. الدراسة اتجهت لبيان اثر الإضاءة في مستوى الإنتاج للعالم
3. فرضية تفيد ان هناك مستوى من الإضاءة يؤدي الى مستوى اعلى من الإنتاج
4. مجموعة اختبارية ومجموعة ضابطة – حاولو تبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصان في المجموعة الاختبارية فيما استمر حجم الإنتاج بالازدياد وتوصل ذلك عندما طبقت على المجموعتين ولم ينخفض الإنتاج الى عند الوصول الى درجة من التعقيم فكانت النتاج مرتبكة بين مستوى الإنتاج والإضاءة
5. تدخل التون مايو أستاذ هارفرد ليتمكن من اجراء تجارب على مجموعات البحث المتعددة التي أجريت في غرفة تمثل جزءا من انتاج الهواتف
6. تمخضت الدراسات الى تشخيص العلاقات الإنسانية بالعمل و بالسماط الشخصية
7. الافراد هو مكون اكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية حيث يتأثر الإنتاج بمشاكلهم الشخصية كما هم يأتون لمواقع العمل مع حاجاتهم الاجتماعية

ثانيا :- دراسة فولت

1. ميري باركر فولت / أمريكية في الفلسفة السياسية
2. ركزت على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات
3. ان المنظمة جماعة كبيرة لأعضائها مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق المصالح مسؤولية مشتركة
4. يؤدي العمال مهام ليس للمدير ولكن مع المدير
5. الرقابة افقية تعاونية و ليست عمودية
6. يظهرون المسؤولية و التضامن لتحقيق الأهداف

الفصل الثاني

ثالثا :- دراسة جستر برنارد

1. رئيس شركة نيوجرزي للهواتف / عاش في أمريكا بين ١٨٨٦ الى ١٩٦١
2. كتب كتاب وظائف المدير وحسب رأيه هناك ثلاث وظائف للمدير ١- ضمان نظام للاتصالات المنظمة (المسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين ٢-اختيار توظيف الافراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية ٣- تحديد وصباغة غرض واهداف المنظمة
3. التحدي الأساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الافراد للتعاون لبلوغ الأهداف لذلك عليه منح الحوافز الإيجابية و تقليل الجهد المطلوب
4. يبوب برنرد الحوافز في خمس مجموعة :- ١- النقود و الأشياء المادية ٢- فرض التميز بالاحترام و القوة والموقع ٣- ظروف العمل المناسبة ٤- اشباع المثل الشخصية ٥- الموقع الاجتماعي الجذاب
5. من اهم الإنجازات تصوير المنظمة على انها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى منسقة بوعي – تتكون من شخصين او أكثر – وكل جزء من هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى
6. قد تمتد عضوية المنظمة الى الزبائن و الموردين – المستثمرين باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار

رابعا:- دوكلاس ماكريكر (س – ص)

1. ماكريكر أستاذ في بوسطن الامريكية
2. اطلق على الإدارة العلمية نظرية (X) في اسمى نظرية معاكسة اسمها (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية
3. نظرية اكس (الانسان الاعتيادي بطبيعته يكرع العمل و يحاول تفاديه – يجب اجبارهم وتوجيه و رقابة معظم الافراد و تخويفهم بالعقاب لتحقيق هدف المنظمة – يتفادى الانسان المسؤولية و يفضل ان يكون مقادا لأنه قليل الطموح
4. اما نظرية Y فهي العكس (الانسان بطبيعته يبذل الجهد البدني و الفكري مثلما يفضل الراحة – ليس العقاب و الرقابة الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف بل انه يفضل الرقابة الذاتية – الالتزام بتحقيق الأهداف يهدف الى تحقيق الذات – يسعى الانسان الاعتيادي الى التعلم وتحمل المسؤولية – ان القدرة على الابداع موزعة بين عدد كبير من افراد المجتمع – الخ

مدرسة الاتجاهات المعاصرة

أولا :- النظرية المنظومات المفتوحة

- في الفكر المعاصر ينظر للمنظمة على انها منظومة تتكوزن من أجزاء فرعية والمدراء يمثلون منظومة فرعية (باسم منظمة اتخاذ القرار)
- هناك ترابط وثيق بين المنظومات الفرعية
- عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة تسمى (التداؤوب – Senergy) في المنظمة ككل

أ- مفهوم المنظومة :- مجموعة من المكونات المترابطة لتحقيق غرض معين والمنظمة هنا تتكون من البشر و الأموال و المعدات و المواد

ب- مكونات المنظمة كمنظومة :- المدخلات inputs و العمليات processes او التحويل transformation و المخرجات outputs و التغذية العكسية feed back

ج- المنظومات الفرعية :- تتألف المنظمة من عدد من المنظومات الفرعية (في حال النظر من حيث الوظائف الإدارية فأن المنظومات الفرعية تتمثل بأربع وظائف – التخطيط واتخاذ القرار – التنظيم و التحفيز – والرقابة) اما اذا (نظرنا من حيث الأنشطة فان المنظومات الفرعية تتمثل بـ العمليات – التسويق – الموارد البشرية و المالية – البحث و التطوير و العلاقات و الخدمات المساعدة والإدارة العليا) هناك رأي ثالث يرى ان المنظمة تتكون من ٥ منظومات فرعية هي الأهداف - المعرفة الفنية – الهيكل – العلاقات النفسية – الإدارة المسؤولة عن التنسيق (ان المنظمات التي لا تستطيع طرح المدخلات او لا تستطيع طرح المخرجات او لا تستطيع الحصول على التغذية العكسية تتدهور وتضمحل او تتلاشى من الوجود

د- أهمية مدخل المنظومات :- ان المنظمة لا تعيش في فراغ و التأكيد على ترابط المنظومات الفرعية

ثانيا : الإدارة الكمية

- يؤكد هذا المدخل عبي استخدام النماذج الرياضية – الكفاءة الاقتصادية – استخدام الحاسوب
 - هناك ثلاث اتجاهات ضمن هذا المدخل :-
 - أ- علم الإدارة ويقصد به تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة او تحديد افضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار
 - ب- إدارة العمليات هي نوع من تطبيقات علم الإدارة
 - ج- منظومة المعلومات الإدارية Management Information System MIS
- منظومة معلومات مصممة أساسا لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة تقوم على تكامل قاعدة البيانات باستخدام الحاسوب بوجه خاص و على أساس هيكلية المعلومات و توجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات (النظامية التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة وان من سلبياته قدرته المحدودة حتى الان على تقييم سلوك الانسان

- ثالثا :- وليام اوجي و نظرية ز : الإدارة اليابانية
- وليام اوجي أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا
 - استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية
 - طرح نظرية ز كأنه يكمل نظرية ماكريكر
 - الميل بالعيش بشكل جماعات و العمل الشاق بأخلاص وقد اتو بهذه القيم الى المصنع بعد انتسابهم اليه و الإدارة تنظر لهم بالروح بأبوية وان بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا مهما في حياة الفرد خاص وان ثلث القوى العاملة يبقى في الخدمة طول الحياة
 - السمات الأساسية للإدارة اليابانية :- ١- التوظيف مدى الحياة ٢- بطء التقييم لغرض الترقية ٣- تنوع خبرا الافراد في المنظمة (فهم يتحركون بشكل افقي ويكتسبون منها قبل حركتهم العمودية) ٤- الرقابة الذاتية ٥- القرارات الجماعية ٦- الاهتمام الشمولي بالفرد ٧- الاهتمام بجودة المنتجات

الإدارة الموقفية او الظرفية

- اتجاه اداري معاصر
- لا يوجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف
- أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار و تنظيم و قيادة وتحفيز و رقابة تصلح لكل المواقف
- يتيح هذ المدخل الاستفادة من أي من المدارس الفكرية
- ما زال قيد الصياغة وهو يتيح أرضية خصبة لتطوير إدارة ملائمة للدول النامية