

الجامعة السورية الخاصة

كلية إدارة الأعمال

مقرر مبادئ الإدارة

الفصل الأول : الإدارة والمديرون

د. عصام حيدر

مقدمة

□ أساس النجاح في تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيق هذه الأهداف هو الإدارة.

□ فاعلية وكفاءة منظمات الأعمال هي الطريق للوصول الأهداف المنشودة.

مفهوم الإدارة

- تاييلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة.
- ديل : الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.
- فوليت : الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.
- دراكر : الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.
- ستونر: الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .

هل الإدارة علم أم فن؟

الفن

محاولة استخدام المهارة البشرية عند استخدام المبادئ والنظريات العلمية (كالفيزياء، والرياضيات). الفن شخصي أي يتأثر بشخصية القائم بالدراسة والتحليل

العلم

هو مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات أمكن التوصل إليها عن طريق التجارب والاستقصاء مثل العلوم الطبيعية العلم موضوعي أي لا يتأثر بشخصية من يقوم بالدراسة والتحليل .

الفن **شخصي**
subjective أي يتأثر
بشخصية القائم بالدراسة
والتحليل

العلم **موضوعي** objective
أي لا يتأثر بشخصية من يقوم
بالدراسة والتحليل .

**إذاً تصنيف الإدارة كفن لا يعني إنكار وجود العلم فيها .
وتصنيفها كعلم لا يعني إنكار صفات الفن فيها ..**

**إذاً الإدارة علم وفن معا ولا يمكن فصل الجوانب العلمية
لها عن الجوانب الفنية .**

مميزات الإدارة

- الإدارة عملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس مع الفرد.
- وجود الهدف يمثل ضرورة.
- تتحقق أهداف المنظمة من خلال تعاون المدير مع الآخرين.
- اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
- القيادة جزء حيوي من عملية الإدارة.
- الإدارة فن وعلم.
- التوازن في نسب مزج الموارد المادية و البشرية أساس فعالية الإدارة.
- ضرورة التنسيق أساس النجاح.
- عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف (النخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - الرقابة)

أهمية الإدارة

- كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة للتخصصات المختلفة.
 - الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية.
 - وجود انفصال بين المنظمة وملاكها .
 - التغييرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية .
 - المنافسة الشديدة في الأسواق .
 - القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين .
 - تزايد قوة التجمعات العمالية .
-

أسباب دراسة الإدارة

- تدعيم الخبرات المكتسبة من الحياة العملية.
 - تأهيل المتخصصين لتولي المراكز الإدارية في المستقبل.
 - تدريب الإداريين لرفع كفاءة الأداء.
 - إعداد الكوادر الإدارية لتولي برامج التنمية.
 - ضم العلوم المتخصصة مع بعضها البعض.
-

من هو المدير

□ الشخص الذي يشغل منصبا وظيفيا يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين و توجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

□ الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)

مهام أخرى للمدير

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف إدارته وأهداف المنظمة ككل.
- المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال داخل المنظمة.
- المدير مثل السياسي يحسن استخدام فن التوفيق والوساطة وإثارة الحماس لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف.
- المدير دبلوماسي.
- المدير يعمل جاهدا من أجل تحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات التي تواجه المنظمة
- اتخاذ القرارات الصعبة.
- تهيئة البيئة المناسبة للعمل.

وظائف المدير

- المهمة: العمل المؤقت الذي يقوم به المدير و ينتهي بتنفيذ هذا العمل.
 - الوظيفة: تتسم بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن التقاعد.
 - بالنسبة لوظائف المدير: اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.
-

وظائف المدير/اتخاذ القرارات

- هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين أو اكثر بغرض تحقيق هدف معين.
- هو عملية تحويل خطط و أهداف المشروع أو المنظمة إلى مجموعة من التصرفات و يتوافر عادة لدى المديرين العديد من الموارد (الأفراد، الأموال، الخامات و الآلات) و عليه أن يحدد طريقة استخدامها منفردين و ممتزجين. و هذا يتطلب من المدير اتخاذ قرار.

وظائف المدير/التخطيط

- وظيفة التخطيط تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها. و الغرض من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل وتحدد لكل مدير برنامج عمل مطلوب منه خلال فترة زمنية محددة.
- وظيفة التخطيط تتكون من ثلاث خطوات:
 1. تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل من قبل الإدارة العليا.
 2. وضع الخطط الاستراتيجية ويتم ذلك من قبل الإدارة العليا.
 3. وضع الخطط التكتيكية والتشغيلية ويقوم بها مديرو الإدارة الوسطى.

وظائف المدير / التنظيم

□ التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد مع منح هؤلاء الأفراد السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ومساءلتهم عن نتائج الإنجاز.

□ مواضيع تتدرج تحت وظيفة التنظيم: تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته، توصيف أعباء واختصاصات هذه الإدارات، تصميم الوظائف، تفويض السلطات وتحديد العلاقات بين الإدارات وبين الأفراد.

وظائف المدير / التوجيه

□ تشمل الطريقة التي يتعامل فيها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرار، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات. و بقدر نجاح المدير في أداء وظيفة التوجيه يتحدد بشكل كبير نجاح أو فشل المنظمة

وظائف المدير / الرقابة

- عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد، القسم، الإدارة و المنظمة ككل. أو هي عملية مقارنة بين ما تم و بين ما يجب أن يتم.
 - تتم الرقابة من خلال عدة خطوات:
 1. تحديد مستويات أو معايير الأداء.
 2. المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط.
 3. تحديد الانحرافات و دراسة أسبابها.
 4. القيام بالإجراءات و الأعمال التصحيحية.
-

أدوار المدير

- **الأدوار التفاعلية:**
- التفاعل مع أفراد، مجموعات، منظمات، .. لتوجيههم نحو الأهداف.
- هو أيضا حلقة وصل مع هذه الأطراف.
- **الأدوار المعلوماتية:**
- استلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة
- **الأدوار القرارية:**
- استخدام المعلومات في عملية صنع القرار
- معالجة المشاكل داخل وخارج المنظمة
- توزيع الموارد
- التفاوض مع أطراف مختلفة

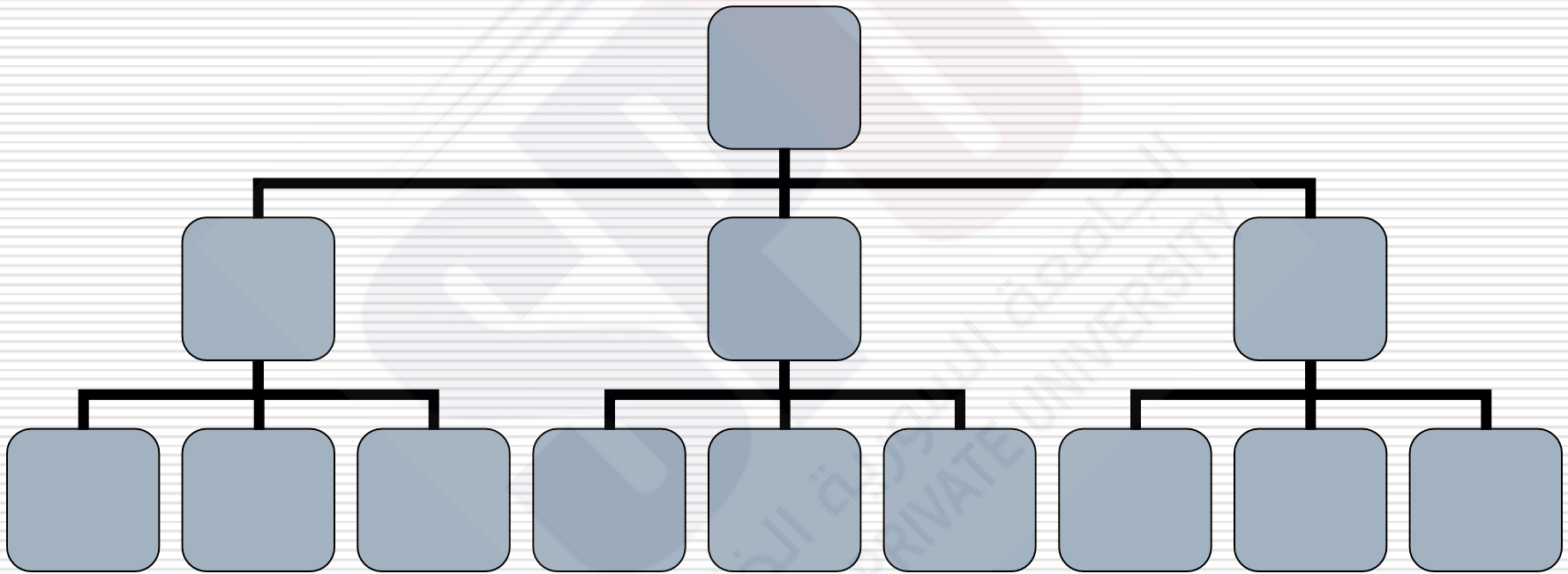
أدوار المدير

- منتزبرغ: المدير هو كل فرد مسؤول عن المنظمة كلها أو جزء منها، هو كل شخص مسؤول عن الأداء، مسؤول عن التغيرات التي تحدث في محيط العمل و كل شخص مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة.
 - من خلال دراسة منتزبرغ نبين الأدوار المختلفة التي يمكن ان يقوم بها أو يؤديها المديرون.
-

أدوار المدير

- تمثيل المنظمة رسمياً.
 - القيادة.
 - الاتصال بالجهات الخارجية.
 - تجميع و تحليل البيانات.
 - نشر البيانات.
 - التحدث باسم المنظمة.
 - تقديم أفكار جديدة.
 - حل المشاكل.
 - تخصيص الموارد.
 - المفاوضة.
-

المستويات الإدارية والتنظيمية/الهرم التنظيمي



المستويات الإدارية والتنظيمية

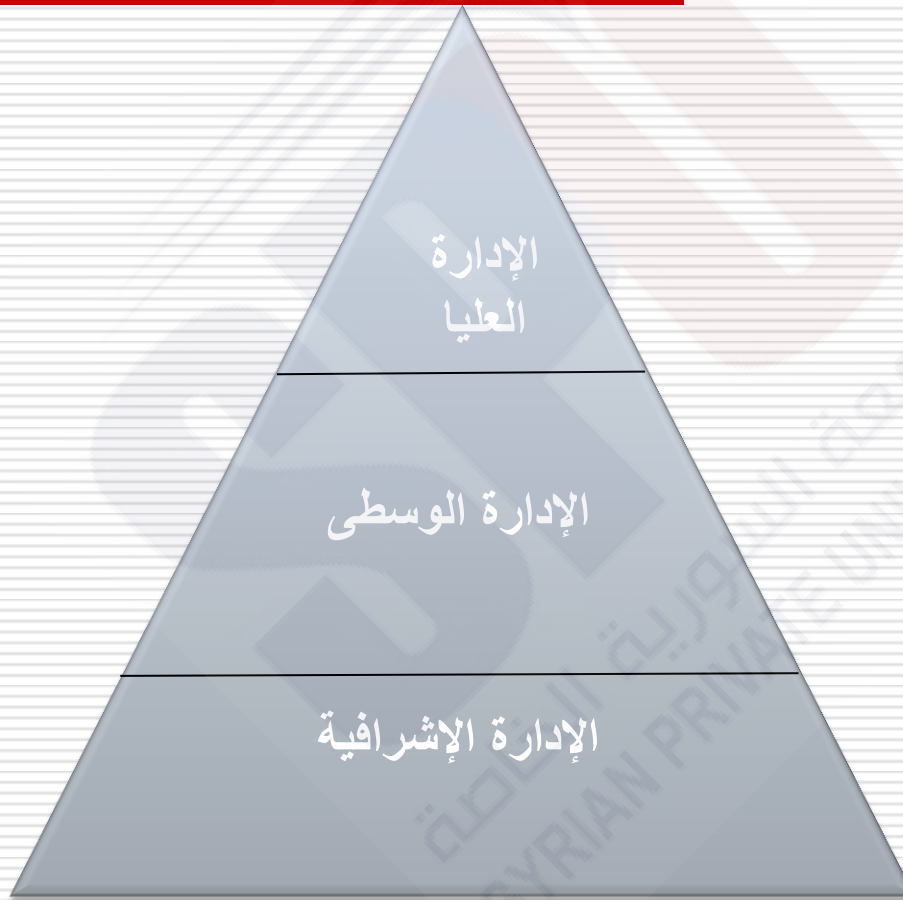
□ العمال المنفذون: العمال والموظفون.

□ مستوى المشرفين.

□ مستوى الإدارة الوسطى.

□ مستوى الإدارة العليا.

مستويات الإدارة الثلاثة



مدراء الإدارة العليا:

نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس..
هم مسؤولون عن الاداء الشامل للمنظمة
أهمية كبيرة للبيئة الخارجية
تحديد الاهداف و رسم الاستراتيجيات
اتخاذ القرارات

مدراء الإدارة الوسطى:

رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية
مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة
العليا

تطوير خطط تكتيكية (تجزئة للخطط الاستراتيجية)
مهمة بناء و قيادة فرق العمل الكبرى

مدراء الإدارة الإشرافية:

المشرف او الملاحظ

في أغلب الاحيان من قدامى العاملين الفنيين

مهمتها قيادة الفرق الصغيرة

الفرق بين المديرين في مستويات مختلفة للإدارة

- الفترة الزمنية.
- درجة التأثير و التكلفة.
- درجة الشمول.
- درجة التكرار.

المهارات الإدارية

- المهارات الفنية: المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة. وهذه المهارات ضرورية في المستوى الإشرافي في المنظمة.
- المهارات الإنسانية: وتمثل مهارات التعامل والتفاعل مع الآخرين وتتمثل في كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث معهم والاستماع لهم وقيادتهم ودفعهم للعمل وتوجيههم ومعاينة من لا يعمل. وهذه المهارات ضرورية في المستوى الإداري الأوسط.
- المهارات الذهنية: قدرة المدير على التفكير بطريقة موضوعية والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المناسبة. وهذه المهارات ضرورية في المستوى الإداري الأعلى.

الكفاءة والفعالية الإدارية

- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات.
- الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.
- الكفاءة الإدارية: قدرة المدير على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في العملية الإنتاجية.
- الفعالية الإدارية: مدى نجاح المدير في استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.