

الإدارة MANAGEMENT د. محمد نيوف

د.م. محمد نيوف

تعريف الإدارة

وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات فى الإدارة من الامور الصعبة الشائكة، بسبب :

- × الانسان بطبعه كائن ديناميكى يتغير و يتطور بشكل دائم
- × التأخر الكبير فى الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظرى
- × تعدد العلوم و المدارس التى تدرس الإدارة مما يسبب لاختلاف فى زاوية النظر إليها

د.م. محمد نيوف

تعريف الادارة

- هي تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من اجل تحقيق الاهداف المحددة ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف .
- هي تحديد الاهداف المطلوب انجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الاهداف بأقصى كفاءة .
- هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق اهداف محددة .
- هي انجاز الأشياء والوصول الى الاهداف من خلال الآخرين .
- هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول الى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة او مشروعية هذا الهدف .
- هي تحديد الاهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .

د.م. محمد نيوف

تعريف الادارة

- الادارة كعلم :
مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد .
- الادارة كفن :
مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية .

د.م. محمد نيوف

تعريف الإدارة

× إذاً فالإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات مع القيادة والتوجيه و الرقابة وذلك باستخدام الموارد التنظيمية من موارد مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

- × الإدارة هي عملية تنفيذ عمل معين والإشراف عليه.
- × الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية (نظرة تايلور)
- × الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم ومن ثم توجه وتراقب (نظرة هنري فايلو)

د.م. محمد نيوف

أبعاد عملية الإدارة

- 1- الكفاءة من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- 2- الفاعلية لتحقيق الهدف في الوقت المحدد
- 3- البعد الإنساني تحقيق ذاتية الإنسان و تطويره
- 4- البعد الأخلاقي احترام أخلاقيات المهنة وأخلاقيات السوق

د.م. محمد نيوف

عناصر (مكونات الإدارة) - ستة عناصر

- 1- **العملية (PROCESS)** : الإدارة هي عملية أي الطريقة النظامية لأداء النشاط.
 - 2- **الوظائف الإدارية (MANAGERIAL FUNCTIONS)**: وهي الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات وتشمل هذه الأنشطة الإدارية كل من التخطيط والتنظيم صنع واتخاذ القرار القيادة والتوجيه ومن ثم الرقابة (مبدأ عمومية وظائف الإدارة).
 - 3- **الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (OPTIMAL RESOURCE UTILIZATION)** : التركيز على الاستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية لموارد المنظمة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة (العنصر البشري هو الأساس).
 - 4- **الأهداف التنظيمية (ORGANIZATIONAL GOALS)** :إنجاز الهدف المحدد الموضوع.
 - 5- **الكفاءة (EFFICIENCY)** : الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بدون إسراف فالمدير الكفء هو الذي يحقق الهدف ويستطيع خفض تكلفة الموارد المستخدمة.
 - 6- **الفعالية (EFFECTIVENESS)** :أداء العمل أو الهدف المطلوب في الوقت المحدد والمدير الفعال هو الذي يضع أهدافاً واقعية قابلة للقياس والتحقيق ومطلوبة.
- المدير الناجح هو الذي يكون فعال في إنجاز الهدف وكفء في استغلال الموارد**

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة

- × **المدير (MANAGER)** :هو فرد في المنظمة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط تنظيم صنع واتخاذ القرار قيادة وتوجيه ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة.
- × **للمدير ثلاثة مهام رئيسية وهي:**
 - العمل مع الآخرين
 - القيام بالوظائف الإدارية
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لانجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة

× **المنظمة (ORGNIZATION)**: مجموعة من الأفراد يعملون معاً بتقسيم معين لغرض تحقيق هدف مشترك

× أنواع المدراء :

- 1- حسب المستوى الإداري (مديرو الإدارة العليا - الوسطى - المستوى الأول)
- 2- حسب مجالات الإدارة (مدير تسويق - إنتاج - مالية - مبيعات - مدير إداري)
- 3- حسب نطاق الإشراف (مدير وظيفي - مدير عام)
- 4- حسب نوع المسؤولية (مدير تنفيذي - مدير استشاري)
- 5- حسب المسمى الوظيفي (مدير - مدير إداري رئيس إداري)

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

× أولاً: حسب المستوى الإداري:



أ - مديرو الإدارة العليا: هم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل وهم واجهة التمثيل للبيئة الخارجية وهم من يضعوا الأهداف الإستراتيجية والسياسة التشغيلية (الرئيس - نائب الرئيس - الرئيس الإداري)

ب - مديرو الإدارة المتوسطة: هم أكبر عدد من المديرين في المنظمات وهم أداة تنفيذ سياسة الإدارة العليا والمشرفين على مديرو المستوى الإداري الأول (مدير مصنع - مدير المالية - مدير الموارد البشرية)

ج - مديرو المستوى الأول: مهامهم الإشراف والتنسيق لأنشطة المرؤوسين وغالباً ما يكون مرؤوس تم ترفيته (مدير - مشرف - مسؤول)

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

ثانياً : حسب مجالات الإدارة:

أي حسب مجالات الإدارة داخل المنظمة فنجد مثلاً أن مهام عمل مدير مالية هي التعامل مع الموارد المالية للمنظمة من تخطيط مالي رقابة مالية العمليات المحاسبية الموازنات كما أن هناك مدير موارد بشرية ومن مهام عمله اختيار الكفاءات التدريب والتنسيق التعيين تقييم أداء العاملين نظام الأجور والمكافآت

كما نجد أيضاً المدير الإداري وهذا له صفة العمومية منطلقاً من خلفية وخبرة جيدة في مجال الإدارة والتعامل مع الأزمات الإدارية

(FINANCIAL MANAGER)

(HUMAN RESOURCES MANAGER)

(ADMINISTRATIVE MANAGER)

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

ثالثاً : حسب نطاق الإشراف:

نجد هنا مدير وظيفي متخصص مثل مدير التسويق أو المالية مسؤول عن نشاط واحد فقط

كما نجد النوع الآخر وهو المدير العام وهو المسؤول عن كل الأنشطة ويرأس المدير الوظيفي مثل مدير عام الشركة

(GENERAL MANAGER) (FUNCTIONAL MANAGER)

د.م. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

رابعاً : حسب نوع المسؤولية:

التصنيف من خلال نوع المسؤولية حيث نجد مدير تنفيذي له دور واضح ومؤثر في المنظمة ومدير استشاري كمعاون نجد فيه الخبرة والتخصص بغرض تقديم المساعدة والدعم للمدراء التنفيذيين مثل المستشار القانوني

خامساً : حسب المسمى الوظيفي:

التصنيف حسب المسمى الوظيفي حيث نجد المدير هو من يعمل في منظمة لا تهدف عموماً إلى الربح عكس المدير الإداري مثل مدير إداري في مستشفى

د.م. محمد نيوف

مهام العملية الإدارية

تتضمن على خمسة مهام أساسية للمديرين وهي :

- * **التخطيط PLANNING** : تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لانجازها (إعداد خطة العمل من المدير)
- * **التنظيم ORGANIZING** : تنظيم الأفراد والموارد المتاحة لتنفيذ الخطة صنع واتخاذ القرار DECISION MAKING تحديد مشاكل العمل وضع البدائل التصحيحية واختيار البديل الأمثل
- * **القيادة والتوجيه LEADING & DIRECTING** : جعل أفراد المنظمة يعملون معاً بتنسيق وأنسجام لبلوغ الهدف والقيادة الفعالة هي التي تشمل التحفيز والتشجيع والاتصال الجيد مع الأفراد والجماعات.
- * **الرقابة CONTROLLING** : التأكد من تحقيق الهدف في الوقت المحدد وهنا عناصر مساعدة أربعة وهي: وضع معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي - تحديد الانحرافات - الإجراءات التصحيحية

تذكير:

العملية الإدارية هي العناصر الخمسة السابقة مع الاستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية للموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الهدف وتذكر بان فايول أضاف التنبؤ قبل التخطيط.

د.م. محمد نيوف

الأدوار الإدارية

الدور هو مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تتم في مواقف مختلفة أدوار المدراء تنحصر في:

- 1- الأدوار الشخصية (العلاقات) Interpersonal Roles:** وتشمل
- الدور الرئاسي التمثيلي Figurehead كممثل للمنظمة أمام الجهات الرسمية
 - الدور القيادي Leader توجيه المرؤوسين لتحقيق الهدف
 - الدور الاتصالي Liaison حيث تنمية علاقات مع أفراد من خارج المنظمة تعود بالفائدة على المنظمة.

- 2- الأدوار المعلوماتية Informational:** وتشمل
- دور المتابع والباحث عن المعلومة Monitor بهدف الحصول على المعلومات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة
 - دور الإعلامي Discriminator وهو من يشارك المرؤوسين في المعلومة التي يمكن أن تفيد دورة العمل
 - دور المتحدث الرسمي باسم المنظمة Spokesperson

- 3- أدوار صنع القرار Decisional:**
- وهنا يلعب المدير أربعة أدوار نتيجة الأدوار المعلوماتية التي وردت إليه وهي
- دور المبادر Entrepreneur بمعنى أخذ زمام المبادرة لانتهاز الفرص التي يمكن أن تفيد المنظمة
 - دور المعالج للأخطاء (الخلل) Disturbance hander بمعنى التعامل مع المشاكل وعلاجها
 - دور تخصيص الموارد المتاحة Resource allocator وهو التنسيق بين احتياجات الأقسام المختلفة
 - دور المفاوضات Negotiator وهو الاجتماع مع الأفراد وجماعات العمل لمناقشة الخلافات والعمل على حلها .

د.م. محمد نيوف

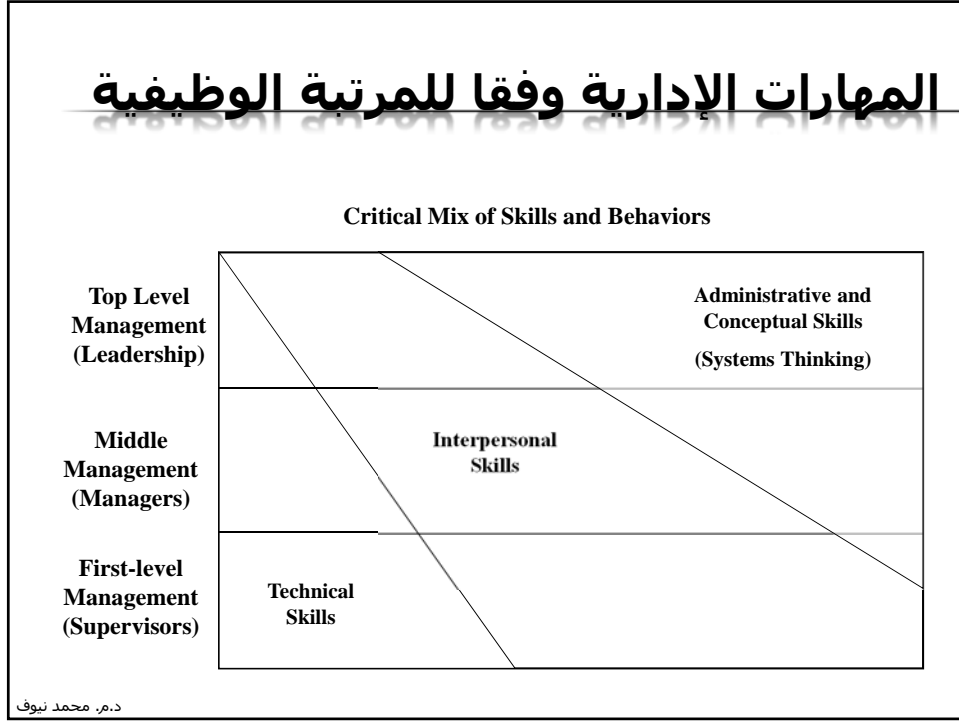
المهارات الإدارية

المهارات الأساسية للمديرين ثلاثة وهي :

- × **مهارات فنية:** وتعني الإلمام بالعمل مثل المهندسون المحامون المحاسبون وهم من يحصلون على المهارة الفنية بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي
- × **مهارات سلوكية إنسانية:** التعامل والتفاعل الجيد مع الآخرين والتأثير بهم
- × **مهارات فكرية:** وهنا قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل والربط بين التنبؤ والتخطيط والتحليل).

د.م. محمد نيوف

المهارات الإدارية وفقا للمرتبة الوظيفية



خاتمة:

رغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات

ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة
ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة

نجد التالي :

- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبدئية
- لازالت المشكلات الادارية أصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية او أنماط عملية ثابتة ومستقرة .
- هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الادارة كعلم وفن

د.م. محمد نيوف

خاتمة:

- الادارة فى الدول المتقدمة علم اكثر منها فن بمعنى ان الادارة فى هذه الدول تعتمد على التفكير العلمى وعلى المنهج العلمى فى اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الادارة على اساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية .

- الادارة فى الدول المتخلفة هي فن اكثر منها علم بمعنى انها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية اكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الادارة تقترب من العشوائية فى هذه الدول أكثر منها الى العلم .

- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالادارة فى الاولى علم ثم فن وفى الثانية فن اكثر منها علم .

نستنتج من ذلك ان **الادارة تجمع بين العلم والفن** وتختلف درجة اقترابها من العلم او الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات .

د.م. محمد نيوف

تعريف الادارة

- هي تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من اجل تحقيق الاهداف المحددة ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف .
- هي تحديد الاهداف المطلوب انجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الاهداف بأقصى كفاءة .
- هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق اهداف محددة .
- هي انجاز الأشياء والوصول الى الاهداف من خلال الآخرين .
- هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول الى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة او مشروعية هذا الهدف .
- هي تحديد الاهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .

د.م. محمد نيوف

الإدارة MANAGEMENT د. محمد نيوف

د.م. محمد نيوف

تعريف الادارة

- الادارة كعلم :
مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد .
- الادارة كفن :
مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية .

د.م. محمد نيوف

تعريف الادارة

- وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات فى الادارة من الامور الصعبة الشائكة، بسبب :
- × الانسان بطبعه كائن ديناميكى يتغير و يتطور بشكل دائم
 - × التأخر الكبير فى الاهتمام بعلم الادارة وبنائها النظرى
 - × تعدد العلوم و المدارس التى تدرس الادارة مما يسبب لاختلاف فى زاوية النظر إليها

د.م. محمد نيوف

عناصر (مكونات الإدارة) - ستة عناصر

- 1- العملية (PROCESS) : الإدارة هي عملية أي الطريقة النظامية لأداء النشاط.
 - 2- الوظائف الإدارية (MANAGERIAL FUNCTIONS): وهي الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات وتشمل هذه الأنشطة الإدارية كل من التخطيط والتنظيم صنع واتخاذ القرار القيادة والتوجيه ومن ثم الرقابة (مبدأ عمومية وظائف الإدارة).
 - 3- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (OPTIMAL RESOURCE UTILIZATION) : التركيز على الاستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية لموارد المنظمة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية (العنصر البشري هو الأساس).
 - 4- الأهداف التنظيمية (ORGANIZATIONAL GOALS): إنجاز الهدف المحدد الموضوع.
 - 5- الكفاءة (EFFICIENCY) : الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بدون إشراف المدير الكفاء هو الذي يحقق الهدف ويستطيع خفض تكلفة الموارد المستخدمة.
 - 6- الفعالية (EFFECTIVENESS) : أداء العمل أو الهدف المطلوب في الوقت المحدد والمدير الفعال هو الذي يضع أهدافاً واقعية قابلة للقياس والتحقق ومطلوبة.
- المدير الناجح هو الذي يكون فعال في إنجاز الهدف وكفاء في استغلال الموارد**

دم. محمد نيوف

تعريف الإدارة

إذناً × فالإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات مع القيادة والتوجيه و الرقابة وذلك باستخدام الموارد التنظيمية من موارد مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- × الإدارة هي عملية تنفيذ عمل معين والإشراف عليه.
- × الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية (نظرة تايلور)
- × الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم ومن ثم توجه وتراقب (نظرة هنري فايلو)

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة

- × **المدير (MANAGER)** :هو فرد في المنظمة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط تنظيم صنع واتخاذ القرار قيادة وتوجيه ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة.
- × للمدير ثلاثة مهام رئيسية وهي:
 - العمل مع الآخرين
 - القيام بالوظائف الإدارية
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لانجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

دم. محمد نيوف

أبعاد عملية الإدارة

- 1- الكفاءة من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- 2- الفاعلية لتحقيق الهدف في الوقت المحدد
- 3- البعد الإنساني تحقيق ذاتية الإنسان و تطويره
- 4- البعد الأخلاقي احترام أخلاقيات المهنة وأخلاقيات السوق

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

ثانياً : حسب مجالات الإدارة:

أي حسب مجالات الإدارة داخل المنظمة فنجد مثلاً أن مهام عمل مدير مالية هي التعامل مع الموارد المالية للمنظمة من تخطيط مالي رقابة مالية العمليات المحاسبية الموازنات كما أن هناك مدير موارد بشرية ومن مهام عمله اختيار الكفاءات التدريب والتنسيق التعيين تقييم أداء العاملين نظام الأجر والمكافآت

كما نجد أيضاً المدير الإداري وهذا له صفة العمومية منطلقاً من خلفية وخبرة جيدة في مجال الإدارة والتعامل مع الأزمات الإدارية

(FINANCIAL MANAGER)
(HUMAN RESOURCES MANAGER)
(ADMINISTRATIVE MANAGER)

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة

✖ المنظمة (ORGNIZATION) :مجموعة من الأفراد يعملون معاً بتقسيم معين لغرض تحقيق هدف مشترك

✖ أنواع المدراء :

- 1- حسب المستوى الإداري (مديرو الإدارة العليا - الوسطى - المستوى الأول)
- 2- حسب مجالات الإدارة (مدير تسويق - إنتاج - مالية - مبيعات - مدير إداري)
- 3- حسب نطاق الإشراف (مدير وظيفي - مدير عام)
- 4- حسب نوع المسؤولية (مدير تنفيذي - مدير استشاري)
- 5- حسب المسمى الوظيفي (مدير - مدير إداري رئيس إداري)

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

ثالثاً : حسب نطاق الإشراف:

نجد هنا مدير وظيفي متخصص مثل مدير التسويق أو المالية مسؤول عن نشاط واحد فقط

كما نجد النوع الآخر وهو المدير العام وهو المسؤول عن كل الأنشطة ويرأس المدير الوظيفي مثل مدير عام الشركة

(GENERAL MANAGER) (FUNCTIONAL MANAGER)

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

✖ أولاً : حسب المستوى الإداري:



أ - **مديرو الإدارة العليا:** هم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل وهم واجهة التمثيل للبيئة الخارجية وهم من يضعوا الأهداف الاستراتيجية والسياسة التشغيلية (الرئيس - نائب الرئيس - الرئيس الإداري)

ب - **مديرو الإدارة المتوسطة:** هم أكبر عدد من المديرين في المنظمات وهم أداة تنفيذ سياسة الإدارة العليا والمشرفين على مديرو المستوى الإداري الأول (مدير مصنع - مدير المالية - مدير الموارد البشرية)

ج - **مديرو المستوى الأول :** مهامهم الإشراف والتنسيق لأنشطة المرؤوسين وغالباً ما يكون مرؤوس تم ترقيته (مدير - مشرف - مسؤول)

دم. محمد نيوف

الأدوار الإدارية

الدور هو مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تتم في مواقف مختلفة أدوار المدراء تنحصر في:

- 1- **الأدوار الشخصية (العلاقات) Interpersonal Roles**: وتشمل
 - الدور الرئاسي التمثيلي Figurehead كممثل للمنظمة أمام الجهات الرسمية
 - الدور القيادي Leader توجيه المرؤوسين لتحقيق الهدف
 - الدور الاتصالي Liaison حيث تنمية علاقات مع أفراد من خارج المنظمة تعود بالفائدة على المنظمة.

2- **الأدوار المعلوماتية Informational**: وتشمل

- دور المتابع والباحث عن المعلومة Monitor يهدف الحصول على المعلومات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة
- دور الإعلامي Discriminator وهو من يشارك المرؤوسين في المعلومة التي يمكن أن تفيد دورة العمل
- دور المتحدث الرسمي باسم المنظمة Spokesperson

3- **أدوار صنع القرار Decisional**:

- وهنا يلعب المدير أربعة أدوار نتيجة الأدوار المعلوماتية التي وردت إليه وهي
- دور المبادر Entrepreneur بمعنى أخذ زمام المبادرة لانتهاز الفرص التي يمكن أن تفيد المنظمة
- دور المعالج للأخطاء (الخلل) Disturbance hander بمعنى التعامل مع المشاكل وعلاجها
- دور تخصيص الموارد المتاحة Resource allocator وهو التنسيق بين احتياجات الأقسام المختلفة
- دور المفاوضات Negotiator وهو الاجتماع مع الأفراد وجماعات العمل لمناقشة الخلافات والعمل على حلها .

دم. محمد نيوف

المدير و المنظمة (أنواع المدراء)

رابعاً : حسب نوع المسؤولية:

التصنيف من خلال نوع المسؤولية حيث نجد مدير تنفيذي له دور واضح ومؤثر في المنظمة ومدير استشاري كمعاون نجد فيه الخبرة والتخصص بغرض تقديم المساعدة والدعم للمدراء التنفيذيين مثل المستشار القانوني

خامساً : حسب المسمى الوظيفي:

التصنيف حسب المسمى الوظيفي حيث نجد المدير هو من يعمل في منظمة لا تهدف عموماً إلى الربح عكس المدير الإداري مثل مدير إداري في مستشفى

دم. محمد نيوف

المهارات الإدارية

المهارات الأساسية للمديرين ثلاثة وهي :

- × **مهارات فنية:** وتعني الإلمام بالعمل مثل المهندسون المحامون المحاسبون وهم من يحصلون على المهارة الفنية بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي
- × **مهارات سلوكية إنسانية:** التعامل والتفاعل الجيد مع الآخرين والتأثير بهم
- × **مهارات فكرية:** وهنا قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل والربط بين التنبؤ والتخطيط والتحليل .

دم. محمد نيوف

مهام العملية الإدارية

تشتمل على خمسة مهام أساسية للمديرين وهي :

- × **التخطيط PLANNING:** تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لانجازها(إعداد خطة العمل من المدير)
- × **التنظيم ORGANIZING:** تنظيم الأفراد والموارد المتاحة لتنفيذ الخطة صنع واتخاذ القرار DECISION MAKING تحديد مشاكل العمل وضع البدائل التصحيحية واختيار البديل الأمثل
- × **القيادة والتوجيه LEADING & DIRECTING:** جعل أفراد المنظمة يعملون معاً بتنسيق وانسجام لبلوغ الهدف والقيادة الفعالة هي التي تشمل التحفيز والتشجيع والاتصال الجيد مع الأفراد والجماعات.
- × **الرقابة CONTROLLING:** التأكد من تحقيق الهدف في الوقت المحدد وهنا عناصر مساعدة اربعة وهي: وضع معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي - تحديد الانحرافات - الإجراءات التصحيحية

تذكير:

العملية الإدارية هي العناصر الخمسة السابقة مع الاستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية للموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الهدف وتذكر بان فأيول اضاف التنبؤ قبل التخطيط

دم. محمد نيوف

خاتمة:

- الإدارة فى الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الإدارة فى هذه الدول تعتمد على التفكير العلمى وعلى المنهج العلمى فى اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الإدارة على اساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية .

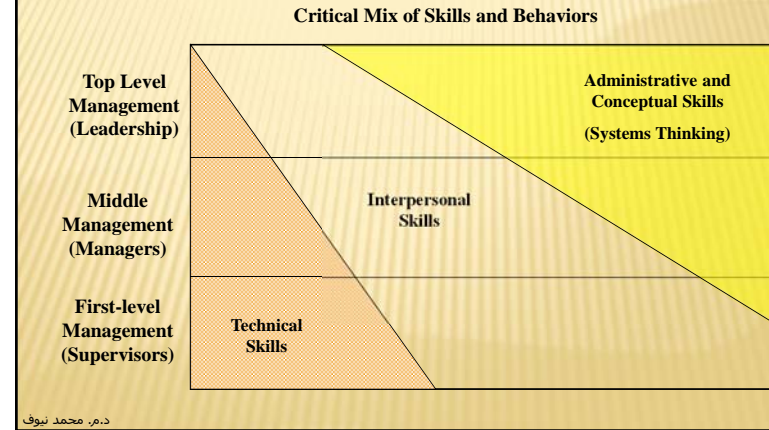
- الإدارة فى الدول المتخلفة هي فن أكثر منها علم بمعنى انها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية فى هذه الدول أكثر منها الى العلم .

- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة فى الاولى علم ثم فن وفى الثانية فن أكثر منها علم .

نستنتج من ذلك ان **الإدارة تجمع بين العلم والفن** وتختلف درجة اقترابها من العلم او الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات .

د.م. محمد نيوف

المهارات الإدارية وفقا للمرتبة الوظيفية



خاتمة:

رغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات

ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات فى كافة فروع الإدارة

ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه فى مجال الإدارة

نجد التالى :

- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبدئية
- لازالت المشكلات الادارية أصعب من ان توضع فى شكل قوالب رياضية او أنماط عملية ثابتة ومستقرة .
- هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية فى طبيعة الإدارة كعلم وفن

د.م. محمد نيوف