



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مدخل إلى علم الإدارة

**الدكتور داوود المحمد**  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

# مفهوم الإدارة ومجالاتها

## Management's Concept and Scope

- تعدد التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في الإدارة
- وتتنوع بتنوع وتباين آراء وتجارب وخلفيات الباحثين والمتخصصين بالإدارة.
- يعرف الشميمري وهيجان وغنام 2004 م الإدارة إجمالاً بأنها:

"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية"

# أهمية الإدارة في العصر الحاضر

## أهمية المنظمات في المجتمع :

تعد المنظمات الوسيلة الرئيسة لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات ومتطلبات المجتمع الإنسانية

تسيطر المنظمات على ثروات المجتمع، ويعمل لديها نسبة كبيرة من الأفراد

تؤثر المنظمات على جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وجميع جوانب الحياة في البيئة المحيطة بها

يعتمد نجاح المنظمة في أداء دورها على حسن إدارتها فإن الإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء المجتمع ومفتاح تطوره وتقدمه

## يتحقق دور الإدارة من خلال



1. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سيما الموارد البشرية.
2. تحقيق أعلى مستوى من الجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات ورغبات المجتمع.
3. أي الاستخدام الأمثل للموارد وحشد الجهود البشرية وتوجيهها وتنسيقها بدون أي هدر أو تبذير أو ازدواجية أو تداخل من أجل تحقيق الأهداف.

## تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع وتكمن أهميتها بأنها:

- 1 وسيلة لتنمية المجتمع وأكبر مثال على ذلك وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة ودول الخليج التي تهدف الى تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.
- 2 تلبية حاجة المنشآت المتزايدة من خلال الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم.
- 3 تطوير وتدريب العاملين في المنشآت للأداء الجيد.
- 4 تلبية المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية من خلال التخطيط الفعال ومتابعة تنفيذه، والمنافسة مع الدول المتقدمة.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع وتكمن أهميتها بأنها:

5 الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة.

6 الدعوة للعولمة والمنافسة في الأسواق العالمية.

7 رغبة الأفراد بتحسين المستقبل الوظيفي وذلك من خلال دراسة الإدارة.

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما.  
وهو أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين.

من هو المدير؟

## ويصنف المدراء بحسب المستويات الإدارية:





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# Managers المدراء أنواعهم ومستوياتهم



العليا  
ادراكية  
تشخيصية  
تحليلية  
فنية

الادارة العليا

الادارة الوسطى

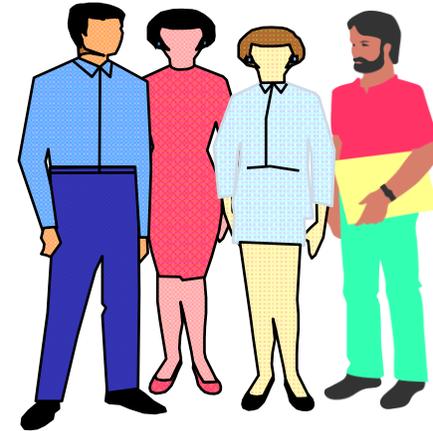
مدراء الخط الأول

العاملون المنفذون غير الإداريين

الوسطى  
ادراكية  
تشخيصية  
تحليلية  
فنية

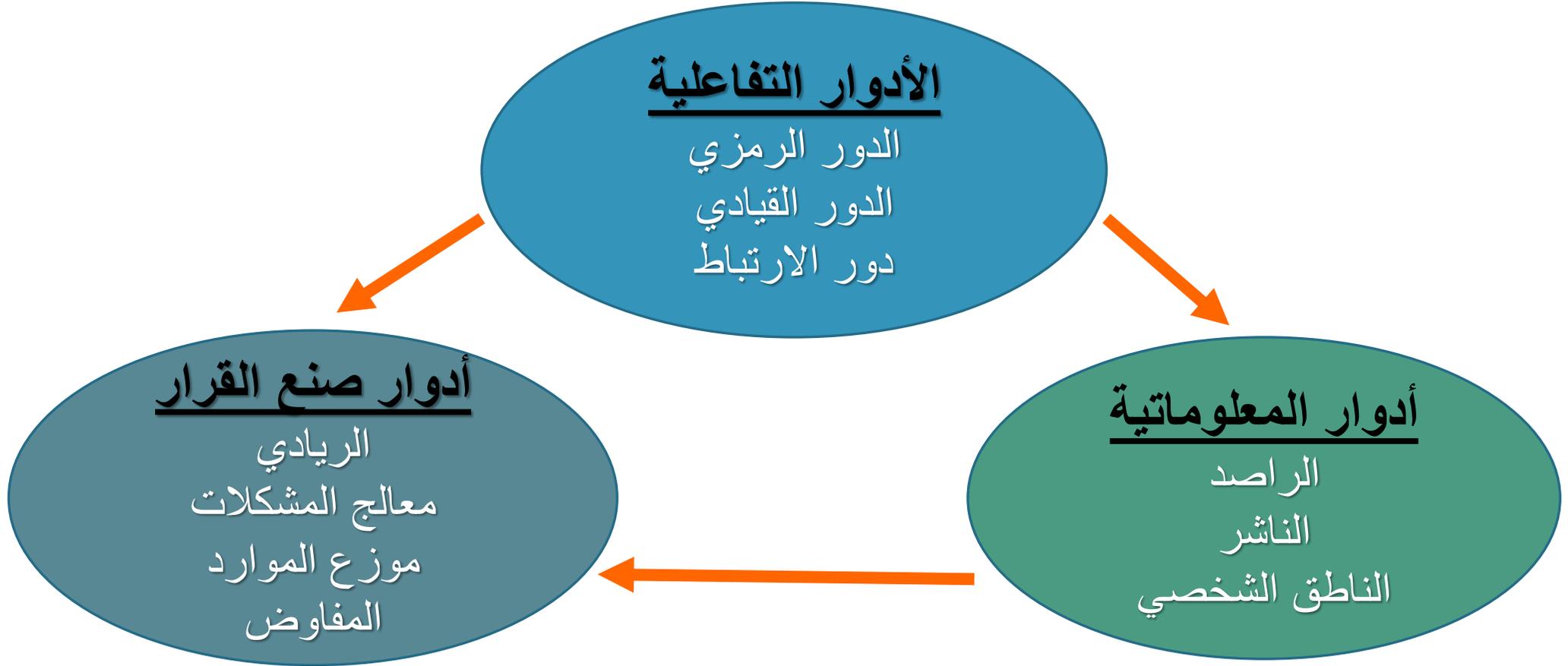


تشغيلية  
ادراكية  
تشخيصية  
تحليلية  
فنية





# أدوار المدير Manager Roles





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مصادر المهارات الإدارية

التجربة العملية

الى جانب التعليم تتطلب الإدارة ممارسات عملية واقعية ، والتي تقود الى تراكم الخبرات عند إتاحة التدريب العملي للمدراء بشكل مستمر ومتعاقب

التعليم

التوجهات المعاصرة تختار المدير الحاصل على شهادة متخصصة التعليم الإداري.



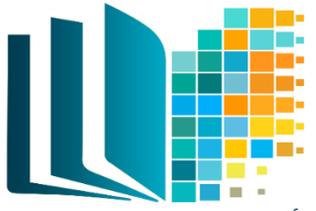
الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مهارات المدير Manager Skills



✘ المهارة هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين،  
وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها .

✘ من أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير:



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مهارات المدير Manager Skills



- × Technical Skills المهارات الفنية
- × Conceptual Skills المهارات الإدراكية / التصورية
- × Analytical Skills المهارات التحليلية
- × Communication Skills المهارات الاتصالية
- × Decision Skills مهارات صنع القرار
- × Interpersonal Skills مهارات تفاعلية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## من هو المدير الناجح ؟

ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره. ومن أهم هذه الخصائص هي:



- ✗ يوفر توجهات ومسارات واضحة
- ✗ يشجع الاتصال المفتوح
- ✗ يرشد الناس ويؤازرهم
- ✗ يعترف بموضوعية بالإنجاز
- ✗ يضع رقابة مستمرة
- ✗ يختار العاملين المناسبين
- ✗ يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته
- ✗ يشجع الابداع والابتكار
- ✗ يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة
- ✗ يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة .

# هل الإدارة علم أم فن؟

## اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في كون الإدارة علم أو فن

### الفريق الآخر "الإدارة فن":

استدلوا بقولهم بأن الإداري الناجح يولد ولا يُصنع، أي ان النجاح في تطبيق مبادئ القدرة يعتمد على خصائص الأشخاص مثل العديد من الناجحين الذين حققوا نجاحاً دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بمعاهد او كليات متخصصة.

### الفريق الأول "الإدارة علم":

الفريق يدعم رأيه بكون الإدارة علم راسخ كون بعض المشكلات التي تواجه الإدارة تستخدم نماذج ومعادلات وفقاً لمعايير محددة مثل :

**استخدام بحوث العمليات  
Operation Research**



## تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة هي:

### التخطيط Planning

- تحديد غايات المنظمة واهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والانشطة والسياسات .

### التنظيم Organizing

- ترجمة الاهداف والخطط والاستراتيجيات الى واقع عملي تنفيذي.

### التوجيه Directing

- الارشاد واصدار التعليمات والاورامر والحفز نحو المهام

### الرقابة Controlling

- قياس الاهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى اداء الافراد والجماعات.

## المهارات الإدارية

### يحتاج المدير الى عدة معارف ومهارات أساسية

المهارات الأساسية

إنسانية  
إدراكية  
فنية

وتشمل على مهارات فنية تتعلق بإتقان العمل في جزء معين مثل مدير التسويق يجب ان تكون لديه مهارات فنية متعلقة بكيفية صنع الإعلانات، ايضاً تشمل على مهارات إنسانية كمهارة العمل الجماعي، ومهارات إدراكية كقدرة المدير على التفكير المبدع وقدرته على إدراك واستيعاب المواقف.



الوظيفة

نوع النشاط  
العمل الإداري

المعارف الرئيسية

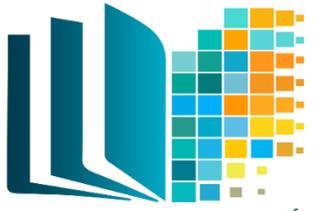
متعلقة بالنشاط او ما يسمى بالصناعة، ومعارف متعلقة بالإلمام بوظائف المنشأة كمعرفة الإنتاج، و معارف متعلقة بالعمل الإداري كالتخطيط واتخاذ القرارات.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مجالات الإدارة





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف المرجوة مما يتطلب إدارة متخصصة حيث أوجد عدة إدارات كالتالي:

## الإدارة الإقليمية و الدولية

هي إدارة لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي

## إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

معنية بتقديم خدماتها لفئة خاصة ولا تهدف إلى الربح مثل الهيئات والجمعيات الخيرية.

## إدارة الأعمال

تعرف بأنها " إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح"

## الإدارة العامة

تعرف بأنها " تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام"



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## مشروعات الأعمال

هي المؤسسات والشركات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح.

### هنالك شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال:

1 أن يقدم شيئاً نافعاً كأن تكون سلعة أو أن تقدم خدمة

2 أن يهدف إلى تحقيق الربح.

3 أن يكون نشاطاً يعتمد على المبادئ والأسس الاقتصادية.

4 أن يكون منظماً، وله صفة قانونية واسم محدد وكيان قانوني.

5 أن يقوم عليه أفراد، أي أن المنظمين المديرين له أشخاص وليس حكومات.



# عناصر الإدارة

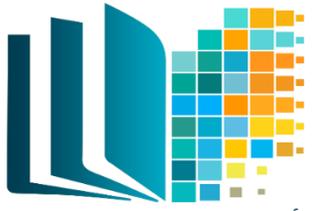
تتضمن أية منظومة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة.



تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع.

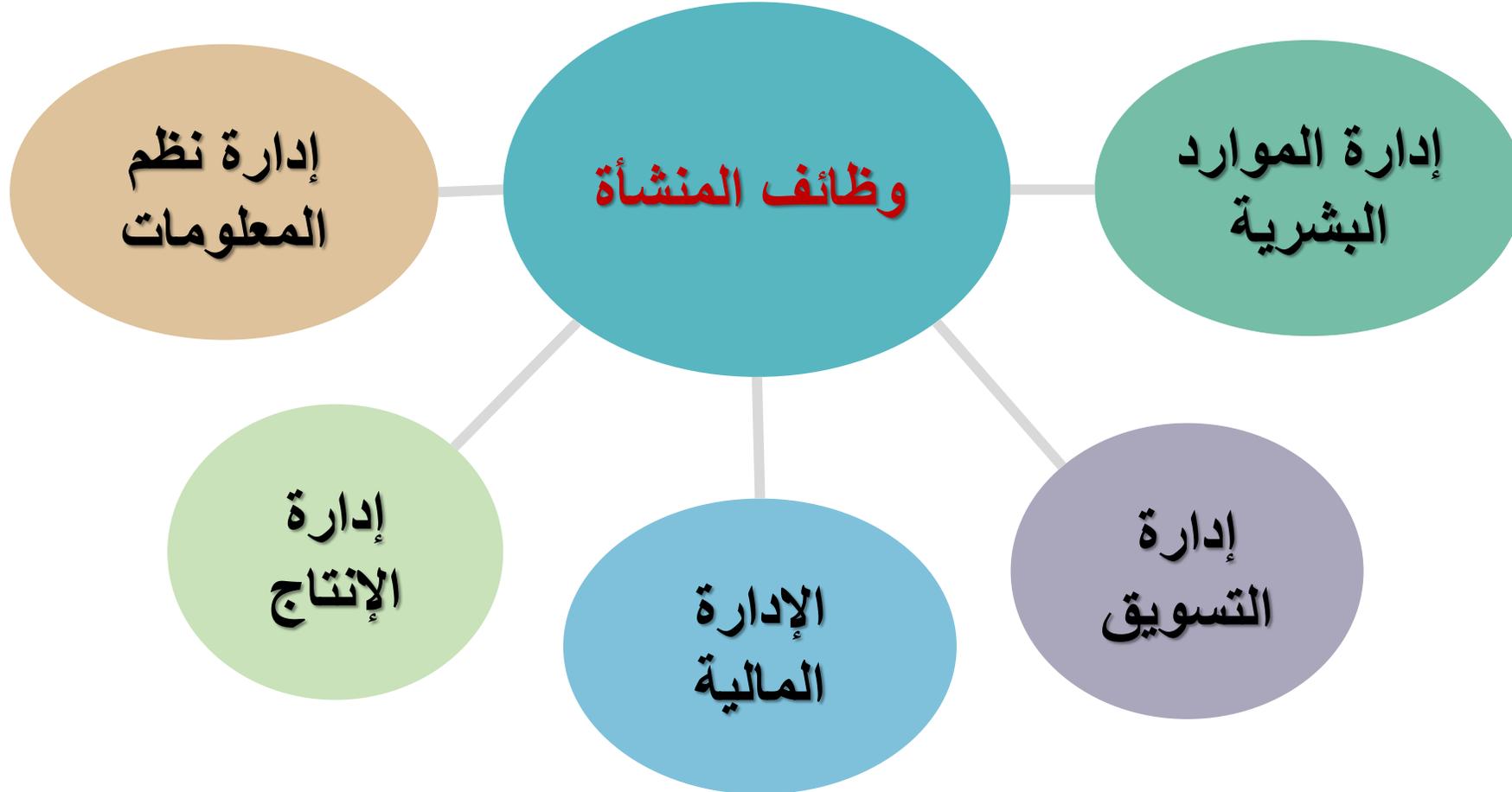
1. موارد بشرية.
2. موارد مادية كالميزانيات ومصادر الدخل والتمويل.
3. الأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# عناصر العملية الإدارية

مما سبق نلخص القول أن عناصر العملية الإدارية متعددة وفي هذا المقرر سوف نركز على جانبين هما:



# عناصر العملية الإدارية

لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد العناصر، وبناءً على عالم الإدارة **لوثر جولييك** فقد قسم العملية الى سبعة عناصر ورمز لها بـ **POSDCORB**



# وظائف الإدارة



# التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

العولمة Globalization

أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية  
Ethics and social responsibility

الاضطراب البيئي Environment turbulence

# التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

التنوع البيئي Diversity

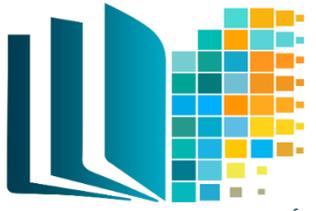
ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة Knowledge organization

التطورات التقنية ولا سيما تقنيات المعلومات

# التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

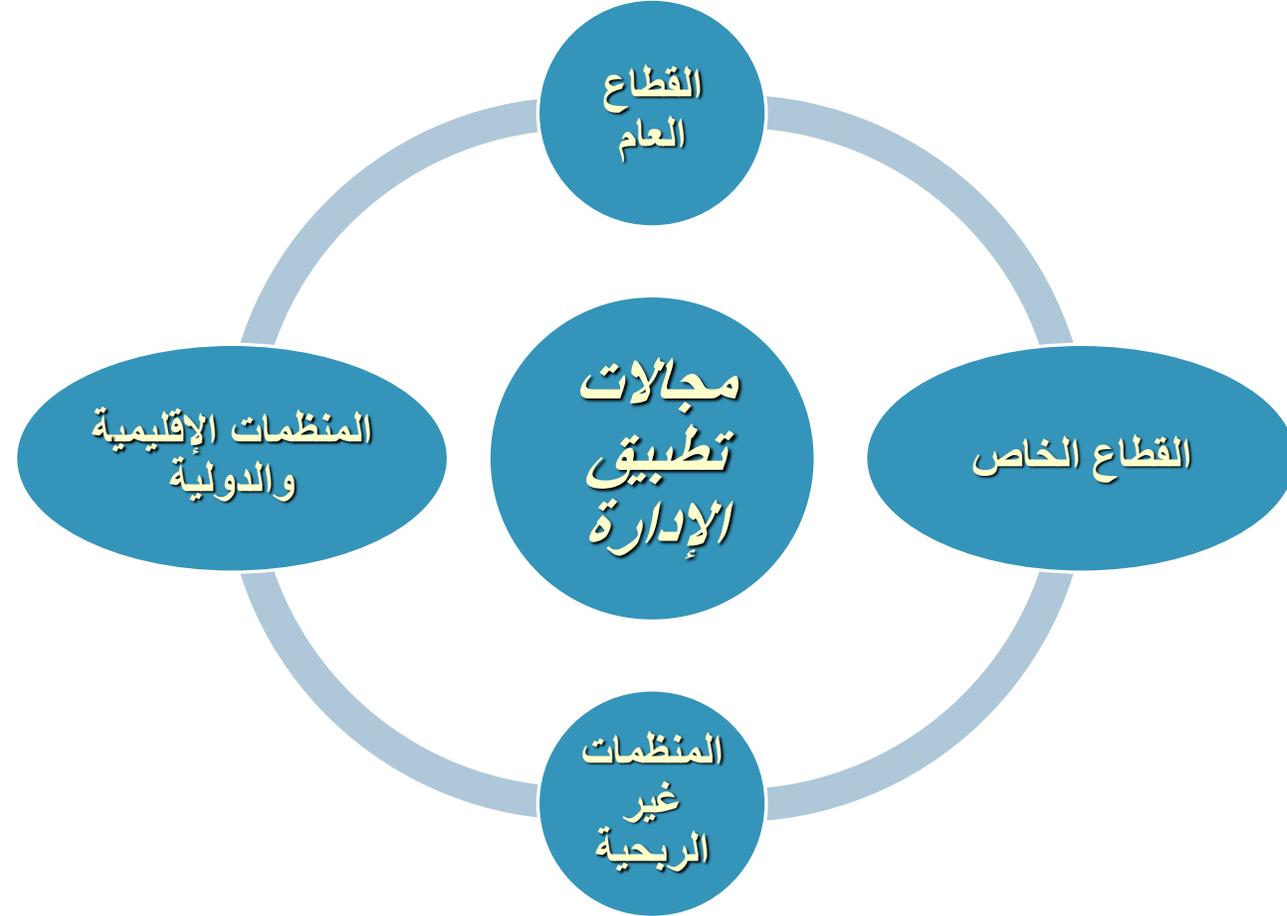
توصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنياً وعدائية

تمكين العاملين Empowerment



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مجالات تطبيق الإدارة



# علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

علم النفس  
Psychology

هو علم يبحث في دراسة السلوك الإنساني شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وهو ما يحتاج إليه المدير لمساعدته في التنبؤ بسلوك العاملين والتأثير فيهم.

علم الاقتصاد  
Economics

علم يعنى باستغلال وتوزيع المواد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا يتوافق مع هدف الإدارة.

# علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

العلوم الرياضية والإحصاء  
Mathematics & statistics

يستعين الإداري بالنماذج الرياضية  
والنظريات والمعادلات في صنع القرارات  
وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

علم الاجتماع  
Sociology

علم يبحث في دراسة الجماعات نشأتها وتكوينها  
وظائفها والعلاقات فيما بينها وبما أن المنظمة  
هي عبارة عن جماعات وإدارات أقسام وفرق  
فالمدير يحتاج أن يلم بالمباني الأساسية لعلم  
الاجتماع.

# علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

## علم المحاسبة Accounting

علم يوفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وتوفر صورة صادقة عن الوضع المالي للمنظمة والذي لا يستغني عنه الإداري.

## القانون Low

إن معرفة الإداري بالتشريعات والقوانين الخاصة بالمجتمع أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله منسجمة مع هذه التشريعات .

# علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

علم الحاسوب  
Computer Science

يتغلغل استخدام الحاسوب في جميع مجالات الإدارة ومع تزايد أهمية المعلومات للمنظمة فقد أصبح من الضروري أن يلم المدير بعلم الحاسوب وتطبيقاته



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



شُكراً لحسن استماعكم

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد