



## مبادئ إدارة الأعمال

# Principles of Business Administration

## المحاضرة الأولى

اسم المحاضر: د. سعيد الشيباني

اسم الكلية: العلوم الإدارية



## المحاور الرئيسية للمادة

- أولاً: مدخل إلى علم الإدارة
- ثانياً: تطور النظريات الإدارية
- ثالثاً: البيئة التنظيمية واتخاذ القرار
- رابعاً: التخطيط
- خامساً: التنظيم
- سادساً: القيادة والتحفيز
- سابعاً: الرقابة والتقييم
- ثامناً: ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية



## ■ أولاً: مدخل إلى علم الإدارة

- تعريف الإدارة: الفن والعلم
- عناصر العملية الإدارية (المنظور الوظيفي)
- مستويات الإدارة والمهارات المطلوبة
- الكفاءة مقابل الفاعلية (الفرق الجوهرى)
- تطور الفكر الإداري (لمحة سريعة)

لو كنتم مديرين لشركة  
واجهت انخفاضاً مفاجئاً  
في المبيعات، أي وظيفة  
إدارية ستبدؤون بها؟



## ➤ تعريف الإدارة: الفن والعلم

□ الإدارة ليست مجرد توجيه للأوامر، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

■ الإدارة كعلم: تعتمد على نظريات، مبادئ، وقواعد منطقية قابلة للقياس والتجربة.

■ الإدارة كفن: تعتمد على المهارة الشخصية، الحدس، والقدرة على التعامل مع العنصر البشري والمواقف المتغيرة.

**مبدأ الجوهر: الإدارة هي "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين".**



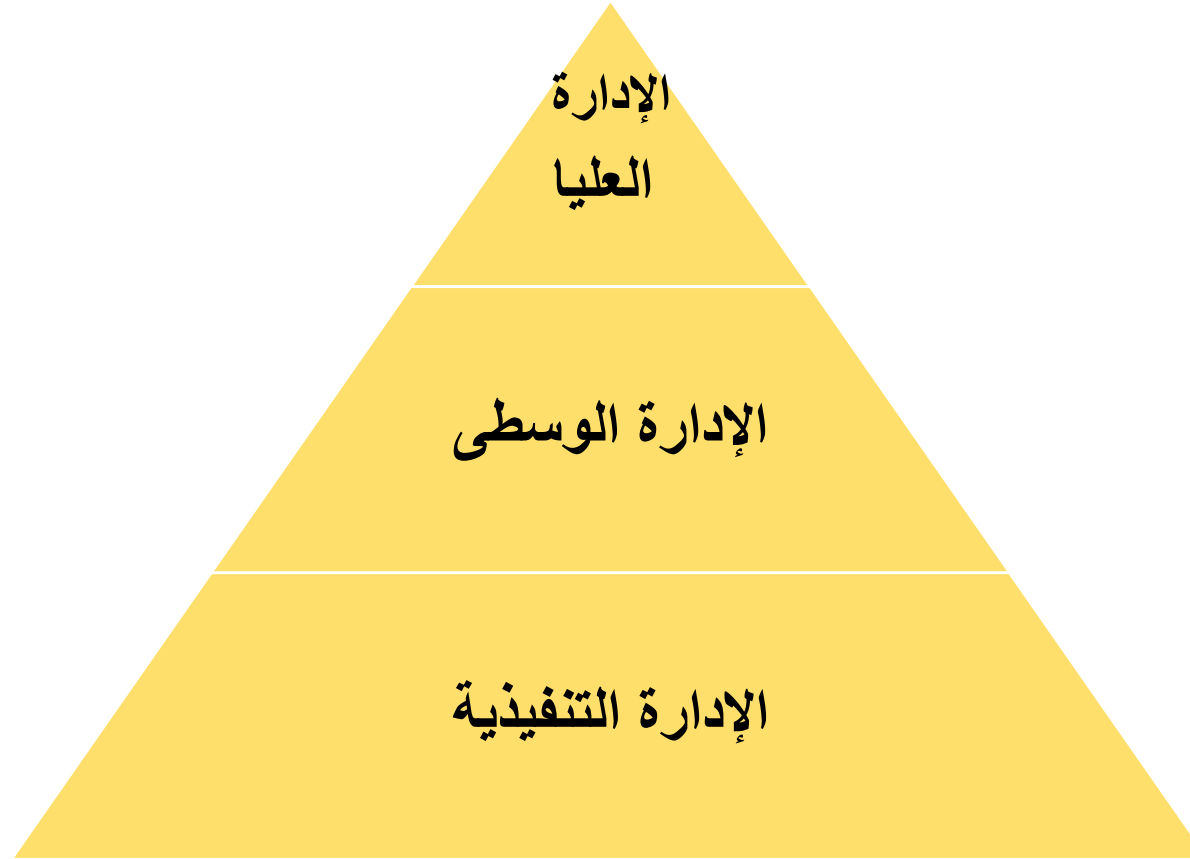
## ➤ عناصر العملية الإدارية (المنظور الوظيفي)

□ لكي تنجح أي مؤسسة، يجب على المدير ممارسة أربع وظائف رئيسية متداخلة،  
يشار إليها غالباً بمصطلح:

- **التخطيط**: تحديد الأهداف ورسم المسارات للوصول إليها.
- **التنظيم**: توزيع الموارد، تحديد الصلاحيات، وهيكله فرق العمل.
- **القيادة / التوجيه**: تحفيز الموظفين، التواصل الفعال، والتأثير في سلوكهم لتحقيق الرؤية.
- **الرقابة**: قياس الأداء الفعلي مقابل المخطط له وتصحيح الانحرافات.



# مستويات الإدارة والمهارات المطلوبة



## ➤ الإدارة العليا

□ هي قمة الهرم، وتضم مجلس الإدارة، المدير التنفيذي (CEO)، والمديرين العامين.

- دورها: وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة.
- التركيز: القرارات المصيرية التي تؤثر على الشركة ككل.

**المهارة الغالبة هي مهارات فكرية**



## الإدارة الوسطى ➤

□ تضم مديري الأقسام ورؤساء الفروع.

▪ دورها: العمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.

▪ التركيز: التنسيق بين الأقسام، الرقابة، وتخصيص الموارد.

**المهارة الغالبة هي مهارات انسانية**



## الإدارة التنفيذية ➤

□ تضم المشرفين، رؤساء المجموعات، ومراقبي العمال.

■ دورها: الإشراف المباشر على الموظفين المنفذين والتأكد من سير العمل اليومي.

■ التركيز: الكفاءة الفنية، حل المشكلات اليومية، والجودة.

**المهارة الغالبة هي مهارات تنفيذية**





EFFICIENCY



EFFECTIVENESS

## ➤ الكفاءة مقابل الفاعلية (الفرق الجوهرى)

❑ "الكفاءة : فعل الأشياء بطريقة صحيحة" - التركيز على تقليل الهدر في الموارد (المدخلات).

❑ الفعالية : فعل الأشياء الصحيحة" - التركيز على مدى تحقيق الأهداف (المخرجات).

❑ المعادلة الإدارية الناجحة: تحقيق أقصى قدر من النتائج (فاعلية) بأقل قدر من الموارد (كفاءة).



## ➤ تطور الفكر الإداري (لمحة سريعة)

لا يمكن فهم الإدارة دون العودة لجذورها:

□ المدرسة الكلاسيكية: (تايلور وفايول) ركزت على الهيكلية والإنتاجية الميكانيكية.

□ مدرسة العلاقات الإنسانية: (إلتون مايو) اكتشفت أن الروح المعنوية والبيئة النفسية تؤثر على الإنتاج.

□ المدرسة المعاصرة: (الإدارة بالنتائج، الإدارة الإستراتيجية، والذكاء الاصطناعي في الإدارة).




## ➤ ثانيًا: تطور النظريات الإدارية

### 1. المدرسة الكلاسيكية (المدرسة التقليدية)


ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وبداية العشرين، وكانت تنظر للمنظمة كآلة ولل موظف كجزء من هذه الآلة.

- الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): ركزت على "الطريقة المثلى" لأداء العمل عبر دراسة الوقت والحركة. كان هدفها الأسمى هو زيادة الإنتاجية المادية.
- الإدارة البيروقراطية (ماكس فيبر): ركزت على الهيكل التنظيمي، القواعد الصارمة، والتسلسل الهرمي لضمان الكفاءة والعدالة الوظيفية بعيداً عن العواطف.
- المبادئ الإدارية (هنري فايول): وضع 14 مبدأً للإدارة (مثل وحدة الأمر، وتدرج السلطة) وقسم وظائف الإدارة التي نستخدمها حتى اليوم.



فريدريك تايلور 



هنري فايول 



ماكس فيبر 



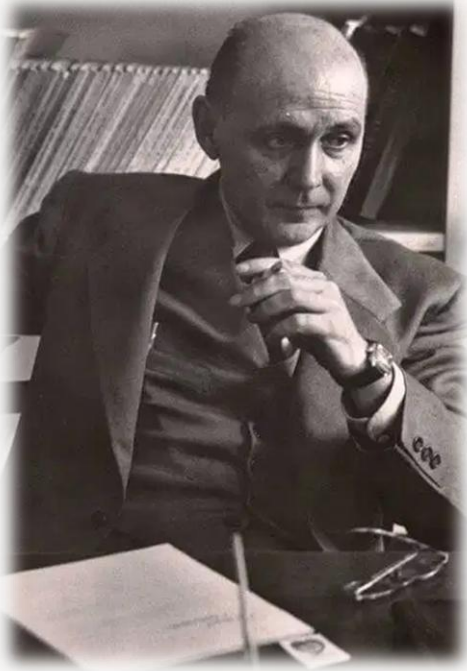
## ➤ ثانيًا: تطور النظريات الإدارية

### 2. مدرسة العلاقات الإنسانية (سلوكيات العمل)

جاءت كرد فعل على جمود المدرسة الكلاسيكية، وتعتبر تجارب "هاوثورن" (إلتون مايو) حجر الزاوية فيها.

■ **الجوهر:** اكتشفت هذه المدرسة أن الحوافز المعنوية، والاهتمام بالموظف، وبيئة العمل الاجتماعية تؤثر على الإنتاجية أكثر من الإضاءة أو الرواتب وحدها.

■ **النتيجة:** تحول المدير من "مراقب صارم" إلى "قائد ومحفز".



## ➤ ثانيًا: تطور النظريات الإدارية

### 3. المدرسة المعاصرة (الاتجاهات الحديثة)

- هذه المدرسة لا تعترف بوجود "طريقة واحدة" للإدارة، بل تعتمد على الظروف والمتغيرات.
- مدرسة النظم: تنظر للمنظمة ككيان حي يتكون من أجزاء مترابطة (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية راجعة). إذا تعطل جزء، تأثر النظام بالكامل.
  - المدرسة الموقفية: تقول هذه النظرية: "الإدارة تعتمد على الموقف". لا يوجد أسلوب قيادي يصلح لكل زمان ومكان؛ فالقرار يعتمد على طبيعة الموظفين، نوع العمل، والبيئة الخارجية.
  - الإدارة بالجودة الشاملة: تركز على التحسين المستمر وإرضاء العميل كهدف نهائي، ومشاركة جميع الموظفين في عملية الجودة.



## ➤ ثالثاً: البيئة التنظيمية واتخاذ القرار

### 1. البيئة التنظيمية

لا تعمل أي منظمة في فراغ؛ فهي تتأثر وتؤثر في محيطها. أكاديمياً، نقسم البيئة إلى مستويين:

#### أ- البيئة الخارجية:

- البيئة العامة: وتشمل القوى الكلية التي تؤثر على جميع المنظمات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، والقانونية).
- البيئة الخاصة (بيئة المهمة): وهي الأطراف التي تتعامل معها المنظمة مباشرة مثل: (المنافسون، الموردون، العملاء، والجهات الرقابية).



## ➤ ثالثاً: البيئة التنظيمية واتخاذ القرار

### ب. البيئة الداخلية

وهي العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة والتي يتحكم فيها المدير مباشرة، وتشمل:

- الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات السائدة بين الموظفين.
- الموارد: (بشرية، مالية، تقنية).
- الهيكل التنظيمي: طريقة توزيع السلطات والمهام.



## ➤ اتخاذ القرار: جوهر العملية الإدارية

يقول "هربرت سايمون" (الحائز على نوبل): "الإدارة هي اتخاذ القرار". القرار الإداري ليس مجرد اختيار، بل هو عملية ذهنية معقدة تهدف لحل مشكلة أو استغلال فرصة..



## ➤ مراحل عملية اتخاذ القرار

- **تشخيص المشكلة:** تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول.
- **جمع المعلومات:** الحصول على البيانات ذات الصلة.
- **تحديد البدائل:** طرح كافة الحلول الممكنة (العصف الذهني).
- **تقييم البدائل:** دراسة مزايا وعيوب كل بديل بناءً على التكلفة والمخاطر.
- **اختيار البديل الأمثل:** اتخاذ القرار الفعلي.
- **التنفيذ والمتابعة:** تحويل القرار إلى فعل وقياس نتائج



## ➤ ظروف اتخاذ القرار

لا يتخذ المدير قراراته دائماً في بيئة مثالية، بل تتراوح الظروف بين:

- حالة التأكد : معلومات كاملة ونتائج مضمونة (نادر حدوثها في المستويات العليا).
- حالة المخاطرة : توفر احتمالات إحصائية للنجاح وال فشل.
- حالة عدم التأكد : غياب كامل للمعلومات حول النتائج المستقبلية، وهنا تظهر براعة المدير.



## ➤ أنواع القرارات الإدارية

- قرارات مبرمجة روتينية، تكرارية، ولها إجراءات ثابتة (مثل طلب شراء قرطاسيه). الإدارة التنفيذية
- قرارات غير مبرمجة فريدة، غير متكررة، وتتطلب تفكيراً إبداعياً (مثل دخول سوق جديدة). الإدارة العليا

لماذا قد يفشل قرار  
تم اتخاذه بناءً على  
معلومات دقيقة؟





شكرا لكم

