

# تعريفات مبادئ الإدارة

**مفهوم الإدارة:** هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً.

- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.  
- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

**تعريف الإدارة:** هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.

**تعريف آخر //** هي القدرة على اتخاذ القرار السليم وحل المشاكل..

**التخطيط:** هو عملية وضع أهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الاحوال.

**تعريف آخر //** هو عملية تحديد الاهداف والموارد الضرورية لإنجازها

تعريف ثالث// هو القاعدة الاساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الادارية من تنظيم وقيادة ورقابة بغرض تحقيق الاهداف

**التنظيم:** هو عملية تقسم المهام والموارد واقامة الهيئات والتنسيق لها

**تعريف آخر //** هو مجموعة من الانشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد بغرض الوصول الى اهداف معينة

**تعريف آخر //** هو تحضير لتحقيق الخطة.

**التوجيه:** هو عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو انجاز معين.

**مفهوم الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها

**تعريف آخر //** هي مجموعة من الانشطة التي تهدف الى جعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستخدمة .

**الأدوار القرارية:** استخدام المعلومات في عملية صنع القرار ومعالجة المشاكل داخل وخارج المنظمة وتوزيع الموارد والتفاوض مع اطراف مختلفة.

**الادوار المعلوماتية:** استلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

**المهارات التقنية :** هل القدرة على توظيف المعارف والخبرة لاداء مهام معينة

**المهارات الانسانية :** هي القدرة على العمل مع الاخرين بشكل جيد

**مهارات ادراكية تصويرية :** هي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من اجل حل المشاكل المعقدة

**مفهوم المنظمة :** هو تجمع افراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية.

**منظمات الاعمال :** هي نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الارباح

**منظمات حكومية :** هي نتيجة جهد الدولة ومواردها مثل – وزارات الدولة

**مؤسسات حكومية :** وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة – خدمات المياه والكهرباء

**منظمات دولية :** تتواجد على أرض دولة اخرى مثل السفارات ، الامم المتحدة

**منظمات المجتمع المدني :** تقدم خدمات خيرية مثل الجمعيات الخيرية ، الاحزاب السياسية ، جمعية حماية المستهلك.

**التعاونيات :** تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي)

**الأداء التنظيمي :** هو اداء الاعمال و الاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك و خلق القيمة  
Value Creation

**الفاعلية :** هي قياس لمدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات

**الكفاءة :** هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف معينه .. وترتكز على المدخلات.

**الانتاجية :** هي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد .

**دور الرأس المعرفي :** هو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين والمنظمة.

**العولمة :** هو التدخل العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة

**التنوع :** هي الاختلافات الثقافية بين العاملين على اساس الجنس والعرق والدين والعمر او غيرها

**أخلاقيات العمل :** هي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح.

**تخطيط المسار الوظيفي**: هو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات

**مفهوم المدرسة أو المدخل**: يستخدم مصطلح المدرسة School او المدخل Approach ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها.

**البيروقراطية**: هي صيغة عقلانية ورشيده على اساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف.

**دراسات هوثورن**: هي مجموعة من التجارب في شركة كهرباء الغرب فتحت المجال للتركيز على الجوانب الانسانية السلوكية غي انجاز العمل

**تعريف البيئة**: هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تآثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة وغير مباشرة

**الخطة**: هي كشف بالأهداف المراد الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لذلك

**الهدف**: هو حالة او وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول اليه

Goals: هي أهداف عامة غير مقاسة

Objectives: الاهداف المقاسة والمحددة بجدول زمني

**الخطة الاستراتيجية**: هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية

• - **الاهداف التكتيكية** (الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة)

**الخطة التكتيكية**: هي الخطوات المتبعة لتحقيق أجزاء من الخطة الاستراتيجية

• - **الاهداف العمليانية** (الأهداف التي تتعلق بالأقسام الصغيرة و المجموعات و الافراد)

**الخطة العمليانية**: هي التي تعد من طرف الادارة التشغيلية و تحدد الخطوات التي تؤدي الى انجاز الاهداف العمليانية

**الخطة الموقفية**: هي تحديد خيارات بديلة عندما تصبح الخطط الاخرى الموضوعة عديمة الجدوى، او تتقاطع مع احداث لم تؤخذ بعين الاعتبار.

**خطة الطوارئ**: خطة تعد لمواجهة احداث خطيرة ومحملة الحدوث مثل حريق او سرقة.

**خطة لإدارة الازمات**: خطة للتعامل مع أزمات تقع بسرعة وذات تأثير كبير على المنظمة مثل تسمم غذائي للمستهلكين بسبب منتج.

**التنبؤ:** تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة او بيانات تاريخية.

**القرار:** اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

**حل مشكلة Problem Solving:** تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها؛

**صنع القرار Decision Making:** مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل؛

**عملية اتخاذ القرار Decision Taking:** تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه.

- **القرارات المبرمجة:** حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية
- **القرارات الغير المبرمجة:** حلول خاصة لمشاكل غير روتينية؛
- **القرارات لمشاكل مهيكلية:** مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقابلة المخاطر وروتينية الحدوث؛
- **القرارات لمشكلة غير مهيكلية:** موقف غامض ومعلومات غير كافية يتطلب قرار غير مبرمج؛
- **الأزمة:** موقف حرج غير متوقع يمكن ان يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب.
- **الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:**

- **التأكد التام:** توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار

- **المخاطرة:** ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات

- **عدم التأكد:** ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض؛

- **الإبهام (الغموض التام):** حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.

### **نماذج صناعة القرار**

- **النموذج الكلاسيكي:** وهو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة (قرارات مثلى).
- **الانتقادات:** عدم الواقعية، قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات، قرارات المديرين تأتي في إطار الرشد المحدود؛
- **النموذج السلوكي للقرار:** نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود (القرارات المرضية).

• **النموذج السياسي للقرار:** نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد.

**الخارطة التنظيمية:** هو مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي.

**الهيكل التنظيمي غير الرسمي:** هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين اعضاء المنظمة غير معتمد من مجلس الادارة ولا يمكن ملاحظته في المنظمة ولا يتضمن السلطة.

**السلطة:** هي الحق الرسمي والقانوني المكتسب الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار واصدار الاوامر والتعليمات وطلب تنفيذها وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

**السلطة المباشرة:** هي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في ان تنفذ أوامره وهي (سلطة تنفيذية)

**السلطة الاستشارية:** تتمثل في تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) علاقة استشارية

**السلطة الوظيفية:** هي سلطة تأتي من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة تخصصية تعاونية.

**المركزية:** هي تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الاداري الاعلى.

**اللامركزية:** هي توزيع وتشتيت سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الادارية .

**المسئولية:** هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وانشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له وهي متساوية مع مبدأ توازن السلطة المسئولية.

**التفويض:** هو نقل أو تحويل الصلاحيات او السلطات الى شخص في مستوى اداري أدنى

**القيادة:** هي عملية التأثير في الاخرين وجعلهم اكثر التزاماً بالمهام.

**القائد:** هو من يؤثر في سلوك الاخرين فيما يتعلق بأداء العمل دون قوة أو اكراه.

**التأثير:** هو محاولة تغيير سلوك الاخرين باعتماد اسلوب او اكثر.

**الكاريزما:** كلمة يونانية الاصل تعني هبة أو موهبة من الله.

**السمات:** هي مجموعة من الخصائص والصفات .

**النظريات السلوكية:** هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائصه.

**الدافع:** العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

**الحاجة:** رغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

**الحافز**: مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

**التحفيز** : هو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**نظرية هرزبرغ**: وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي

**العوامل الدافعة**: وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي؛

**- العوامل الصحية**: وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمر أو عدم رضا وظيفي.

**قانون الأثر**: (السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والعكس صحيح)

**التعزيز** (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين)

**أنواع التعزيز**:

**- التعزيز الايجابي** (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة)؛

**- التعزيز السلبي** (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر)؛

**- العقوبة** (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).

**تصميم الوظيفة**: هو خلق و ايجاد مستويات او مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا

**المكافأة**: هي مقابل أو عائد مادي أو معنوي لأداء مهمات معينة

**المكافآت الداخلية**: هي مدى الرضى عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات

**المكافآت الخارجية**: هي مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الاخرين.

**حلقات الجودة**: هي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.

**الادارة على المكشوف**: هي تقاسم البيانات المالية والادارية مع العاملين الذين يدرّبون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.

**الاتصالات**: هي عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها، بهدف إعلام الآخر أو طلب منه إجراء عمل معين أو تعديل سلوك معين.

**الاتصال الفاعل**: هي عملية إرسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة.

**الاتصال الكفوء**: هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل اتصال.

**الرسالة:** هي جوهر عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون او المحتوى لعملية الاتصال. وهي عبارة عن كلام او اشارات او سلوك او كتابة.

**التشفير:** هو تعبير عن الرموز والعبارات القابلة للفهم المشترك ما بين الطرفين المرسل والمستلم.

**الاستجابة:** هو قبول او رفض الرسالة من المستلم والتي يعبر عنها بفعل واضح .

**اتصالات شفوية:** هي محادثة مباشرة وجها لوجه.(محادثة تليفونية)

**اتصالات مكتوبة:** هي عملية بث الرسالة بشكل مكتوب(البريد الالكتروني)

**اتصالات غير لفظية - لغة الجسد-**: تتم بواسطة تعابير الوجه او بطبيعة الوقوف او الجلوس (اشارات أو صوت

**الاتصالات الأفقية:** هي عبارة عن اتصالات جانبية لتبادل الرسائل والمعاني بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الاداري

**الاتصالات العمودية:** هي اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات

**الإدارة بالتداول:** هو اسلوب ادارة يقوم على اساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الحديث مع الاخرين بفعوية بهدف تبادل المعلومات ( اتصال غير رسمي)

**مفهوم الرقابة:** عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة.

**مفهوم العملية الرقابية:** هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الاداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.

**الرقابة الاستراتيجية:** وهي من أنواع الرقابة حسب المستوى وهي تركز على فعالية المنظمة في اطارها الكلي والاعمال والوظائف الرئيسية.

**الرقابة الهيكلية:** وهي من أنواع الرقابة حسب المستوى وهي تركز على كيفية انجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي للمهام للوصول الى اهدافها.

**الرقابة المالية:** وهي من انواع الرقابة حسب المستوى وهي تتعلق بالرقابة على الموارد المالية للمنظمة.

**رقابة العمليات:** وهي من انواع الرقابة حسب المستوى وهي تركز على عمليات تحويل الموارد والمدخلات الى منتجات على شكل سلع وخدمات.

**الرقابة قبل الانجاز:** وهو التأكد من ان الموارد والاتجاهات صحيحة قبل ان يبدأ التنفيذ مثل اختيار العاملين

**الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** وهي التي تركز على ما يحدث اثناء تنفيذ العمل والانجاز مثل التكنولوجيا المستخدمة في مراقبة الشاحنات.

**الرقابة الداخلية:** وهي من انواع الرقابة حسب المصدر وهي رقابة نابعة من ذات الفرد على سلوكه وتصرفاته

**الرقابة الخارجية :** وهي ايضا من انواع رقابة المصدر وهي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الاخرين

**الرقيب الداخلي:** وهي من انواع الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة وهي عبارة عن فرد أو جهة يمارس العملية الرقابية على أنشطة المنظمة في اطار نظام الرقابة الداخلي.

**الرقيب الخارجي:** ايضا من انواع الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة .. وهي عبارة عن فرد أو هيئة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم.

**الرقابة على الموارد المادية:** من انواع الرقابة حسب المجال وهي تمارس على المواد المادية مثل المخزون والتجهيزات.

**الرقابة على الموارد البشرية :** وهي من انواع الرقابة حسب المجال وهي الرقابة على العاملين بالمنظمة سواء ما يتعلق بالتعيين او التدريب او الاجور

**الرقابة المالية:** وهي الرقابة المتعلقة بالجوانب المالية.

### **مفهوم المبادرات الخاصة : Entrepreneurship**

هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطرة والإبداع في إدارته.

**المبادر:** هو فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

**الاعمال الصغيرة :** هو مشروع يمتلك ويدار من قبل فرد أو افراد معدودين وبشكل مستقل ويعملون فيه عدد قليل من العاملين ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي ينشأ فيه.

**الاعمال الصغيرة جداً:** هي أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالباً ما تكون أعمالاً حرفية.

**الاعمال العائلية :** هي تلك الاعمال التي تمتلك من طرف أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها ( محلات تجارية – صيدليات .. )

**الاعمال المنزلية :** وهي اعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أكثر.

**مصطلح الأخلاق Ethics**: هو مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب والخطأ وكذلك الجيد والسيئ في المواقف المختلفة

**الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics**: هي معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهذا في ثلاث مجالات:

1. - التعامل المتعلق بالتعاقد والتسريح والرواتب، وظروف العمل؛
2. - تعامل العاملين مع المنظمة (النزاهة وحماية اسرار العمل)؛
3. - تعامل العاملين والمنظمة مع أطراف أخرى (المستهلكون، الموردون، نقابات العمال و جمعيات الدفاع عن المستهلك).

**مفهوم المسؤولية الاجتماعية**: مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه بالإضافة الى مصالحها.

**اللوبي**: استخدام اشخاص أو مجموعات ممثلة للمنظمة بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها.

**Favors**: دعم مالي أو عيني للتأثر بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها.

\*\*\*\*\*

تمنياتي للجميع بالتوفيق..

لا تنسونا من دعواتكم ،،