الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العلوم الحديثة

كلية التعليم المفتوح وعن بعد

جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

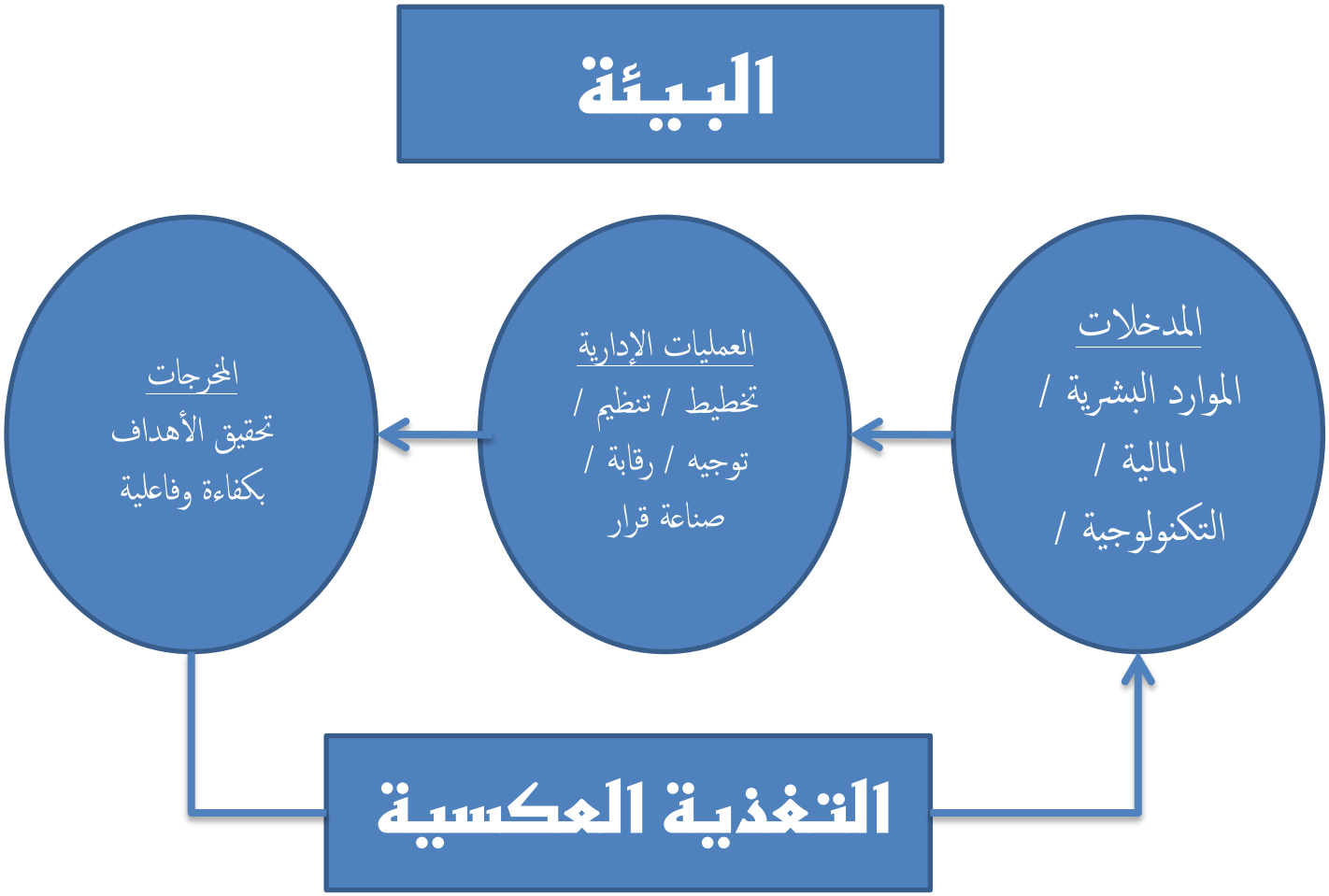
مبادئ ادارة الاعمال

المحاضرة الأولى

www.ums-edu.com/distance
E-mail: distance@ums-edu.com
Tel: +967- 01- 530380

مفهوم الإدارة

هو عبارة عن : مجموعه الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط , والتنظيم , والتوجيه , والرقابة , وصناعة القرار , الموجهة نحو موارد المنظمة , والتي تشمل الموارد البشرية , الموارد المالية , والموارد المادية , الموارد المعلوماتية , والوقت بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة .



العملية الإدارية

المدخلات

إن مدخلات العملية الإدارية تشمل مجموعة من الموارد تمثل المدخلات البيئية الأساسية وهي :

1. **الموارد البشرية** : تشمل الموارد البشرية كل من يعمل في منظمة ما أي الأفراد الذين يعملون في المنشأة .

2. **الموارد المالية**: وهي عبارة عن المبالغ من الأموال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات طويلة الأجل .

3. **الموارد المادية**: وهي عبارة عن كل ما يتوفر في المنظمة من مبان وأجهزة ومعدات وآلات وأثاث .

4. **المعلومات والأفكار**: تشمل الأرقام والحقائق وطرق جمعها وإعدادها وتحليلها ودراستها بالإضافة إلى القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والمعلومات التي يتعامل معها المديرون

5. **الوقت**: ويمثل الوقت المتاح لإنجاز الفعاليات الإدارية المختلفة .

العمليات الإدارية

وتشمل مجموعة من الأنشطة الإدارية الواجب ممارستها من أجل تحقيق أهداف المنظمة , وهذه الأنشطة هي مجموعه من الوظائف الذهنية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار

ويتم ممارسة هذه الوظائف من قبل المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من أجل الاستفادة من المدخلات المتمثلة بالموارد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

- التخطيط : وهو كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- التنظيم : وهو عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها , وعلاقة كل هذه العناصر ببعضها , وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسئولية والتفويض والمركزية واللامركزية , ونطاق الإشراف .
- التوجيه : وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال , وترغيبهم فيها ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف .
- الرقابة : وهي عملية التأكد من أن ما يتحقق أو تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعه , سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو الموازنات التقديرية وبرامج العمل .

- صناعة القرار : ويقصد به الاختيار الواعي لبديل أو أكثر من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة .

المخرجات : تتمثل مخرجات العملية الإدارية بالنتائج (الأهداف) التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها . وبشكل عام تتمثل مخرجات العملية الإدارية بما يلي :

- سلع متعددة ومختلفة حسب الزمان والمكان .
- خدمات متعددة ومختلفة حسب الزمان والمكان .
- رضي العاملين في المنظمة .
- تحقيق أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة .
- المساهمة في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد التي توجد فيه المنظمة .

هذا ويجب أن تتحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية حيث يقصد

بالفاعلية : عمل الأشياء الصحيحة .

والكفاءة : عمل الأشياء بطريقة صحيحة .

فالفاعلية + الكفاءة = النجاح

البيئة الخارجية : وهي البيئة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمة بجميع وظائفها .

وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من البيئة السياسية , والبيئة الاقتصادية , الاجتماعية , الثقافية , التكنولوجية , القانونية , المنافسين , الموردين وغيرهم .

خامسا : التغذية المرتدة (العكسية) : وهي المتمثلة في ردود أفعال المستهلك تجاه السلع و الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة .

وقد تكون بشكل معلومات تؤثر على مدخلات العملية الإدارية وتتمثل أيضا بدرجة رضي العاملين في المنظمة وموقفهم منها .

ثانيا : أنواع المدراء :-

يمكن التمييز بين المدراء من جانبين أساسين : -

الأول : المستوى الإداري الذي يشغله المدير في المنظمة التي يعمل بها .

الثاني : القطاع الإداري الذي يمارس المدير نشاطه فيه .

أولا : المدراء حسب المستوى الإداري : في المنظمات خاصة الكبيرة منها هناك ثلاث مستويات إدارية هي

1 . الإدارة العليا :

فالمدراء في هذا المستوى يشكلون عددا قليلا نسبيا , ويسيطرون على المنظمة , وتشمل الإدارة العليا الرئيس / نائب الرئيس , المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا , هؤلاء هم من يضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات للمنظمة ككل , ويمثلون المنظمة أمام الجهات الخارجية سواء كانت خاصة أم حكومية , أعمالهم تتسم بالتحدي ويقضون معظم ساعات عملهم في الاجتماعات أو الاتصالات التلفونية .

2 . الإدارة الوسطى :

ويشكل المدراء في هذا المستوى عدد أكبر نسبيا في أغلب المنظمات المسئولية الأساسية لهذه الإدارة هي تطبيق سياسات وخطط التي توضع من قبل الإدارة العليا والإشراف والتنسيق على أعمال الإدارة المباشرة كما أنها أيضا تعمل كجسر رابط بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة وتتشكل هذه الإدارة عادة من مدير العمليات , المدير المالي , مدير الموارد . . وغيرهم .

3 . الإدارة المباشرة :

تمارس الإدارة المباشرة الإشراف والتنسيق على أعمال وأنشطة الموظفين والعاملين التشغيليين والأسماء الشائعة لمدراء الإدارة المباشرة تشمل المشرف , ضابط إداري .

ثانيا أنواع المدراء حسب القطاع الوظيفي :

1. مدراء التسويق : ويمارس مدراء التسويق أعمالا مرتبطة بوظيفة التسويق التي تعمل على جعل العملاء والزبائن يقدمون على شراء السلع وخدمات المنظمة .
2. المدراء الماليون : ويتعاملون مع قرارات الاستثمار وقرارات التمويل المتعلقة بالمنظمة .
3. مدراء العمليات : ويهتمون بخلق وإدارة النظام الذي يعمل على إيجاد سلع وخدمات المنظمة ويقومون برقابة المنتج والمخزون ورقابة الجودة . . الخ .
4. مدراء الموارد البشرية : وهم مسئولون عن توظيف وتطوير القوى العاملة , التخطيط الوظيفي جذب العمالة واختيارها وتدريبها وتطويرها , ووضع وتقييم نظم التعويضات والحوافز . .

وظائف المنظمة التخصصية :-

إضافة إلى الوظيفة الإدارية التي تمارس من قبل المنظمة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار فإن المنظمة تقوم بتقديم السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي , وتحقيق خدمة عامة للمجتمع , أو أرباح مناسبة لأصحابها ومن أجل ذلك فإنها تقوم بممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف تسمى بوظائف المنظمة التخصصية , حيث تتضمن كل وظيفة تخصصية من وظائف المنظمة نوعين من النشاط

نشاط إداري يقوم به الإداريون .

نشاط فني يقوم به الفنيون أو الأخصائيون

وأهم هذه الوظائف : -

1- **الشراء والتخزين** : تعتمد المنظمة على هذه الوظيفة بشكل كبير حيث تتوقف عليها إرباح المنظمة ونجاحها إلى حد كبير حيث أنه إذا لم يتم شراء المواد الأولية والآلات والمعدات والمستلزمات اللازمة للعمليات الإنتاجية بدرجة كبير من الكفاءة والفاعلية فإن المنظمة ستكون غير قادرة على المنافسة مع المنظمات التي تتم فيها عملية الشراء بكفاءة وفاعلية عالية . وعملية التخزين للمواد والمستلزمات لا تقل أهمية عن وظيفة الشراء حيث يقتضي الأمر المحافظة على المواد والمستلزمات والسرعة في صرفها ومتابعة دوران الأصناف في المخازن وغيرها

2- **العمليات / الإنتاج:** وتتناول هذه الوظيفة النواحي الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة استخدام المواد والمستلزمات والآلات والمعدات الرأسمالية وكذلك القوى البشرية المرتبطة بالإنتاج والعمليات وتوجد هذه الوظيفة في المنظمات الصناعية والخدمية , حيث وأن الإنتاج يعني التصنيع ويقابل ذلك في مجال الخدمات ما يسمى بإدارة العمليات .

3- **ومن أهداف هذه الإدارة:** اختيار موقع المنظمة , الترتيب الداخلي للمنظمة , تخطيط عمليات التشغيل , مراقبة الإنتاج , مراقبة الجودة , تحسين ظروف العمل .

4- **التسويق :** تهدف وظيفة التسويق إلى اكتشاف حاجات المستهلكين وإثارة رغباتهم , ثم ترجمة هذه الرغبات والحاجات إلى مواصفات للمنتجين لإنتاجها ثم العمل على تمكين أكبر عدد ممكن من المستهلكين من اقتناء هذه المنتجات (سلعا , خدمات) لإشباع رغباتهم وأذواقهم .

5- **الإدارة المالية:** تعتبر الإدارة المالية من أهم الوظائف في المنظمة منذ نشأتها وحتى آخر لحظة في حياتها وكثيرا ما يرجع فشل المنظمة إلى سوء هذه الإدارة ونجاحها أيضا إلى نجاح هذه الإدارة ومن مهام هذه الإدارة .

6- **الموارد البشرية :** تهتم وظيفة الموارد البشرية في المنظمة بتكوين وتنمية القوى العاملة وكل ما يتعلق بشؤونها الإدارية , بما يضمن توفير الكفاءات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في المنظمة . ومن أهداف هذه الإدارة : اختيار وتعيين العاملين , رسم سياسات الأجور والمرتبات , الاهتمام بالعلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة , خدمات عامة للعاملين كخدمات صحية واجتماعية , وتنموية وغيرها .

7- **العلاقات العامة :** تهدف هذه الوظيفة إلى رعاية العلاقات بين المنظمة والمجتمع الذي توجد فيه وكسب ثقة الرأي العام بالمنظمة وبما تقدمة من سلع أو خدمات , وتحسين صورة المنظمة أمام الرأي العام والمجتمع بصفة عامة .

أهمية الإدارة

تتمثل أهمية الإدارة بشكل عام في

أنها الأداة التي تقود التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لأي أمه من الأمم , وأن سبب تخلف الأمم لا يعود إلى نقص الموارد الطبيعية أو البشرية , وإنما يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى تخلف الإدارة فيها حيث أن الإدارة الفعالة تكون قادرة على الحصول على الموارد واكتشافها أو استخدام المتاح منها أحسن استخدام .

وتشير العديد من المشاهدات إلى أن الدول الأكثر تقدما والتي يرتفع فيها المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي تمتلك إدارة متقدمة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية , في حين أن الدول المتخلفة تظهر فيها الإدارة أقل كفاءة وفاعلية , أو ضعيفة إن لم تكن سيئة , وهذا يعكس أهمية الإدارة بالنسبة للمجتمع باعتبارها عاملا هاما وضروريا لتقدم المجتمع ونموه وازدهاره .

ويمكن القول أن أهمية الإدارة تبرز من خلال الحقائق التالية :

1. **إن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق التكامل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها** : من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تلبية احتياجات البيئة والمجتمع من السلع والخدمات .

2. **إن الإدارة عنصر أساسي وضروري لتحقيق عملية التوازن بين الاتجاهات والأهداف المتضاربة داخل المنظمة** . حيث تقوم الإدارة بإيجاد توازن بين اتجاهات وأهداف الأفراد داخل المنظمة , والمساهمين والمالكين لها , وكذلك إيجاد توازن بين أهداف المنظمة واتجاهاتها وأهداف واتجاهات الجهات الخارجية , مثل الأجهزة والهيئات الحكومية المختلفة , والعملاء , والموردين , والدائنين , والنقابات , وغير ذلك من الأطراف الخارجية والداخلية .

3. **إن الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل على مستوى المنظمة والدولة** : فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها التوزيع الأمثل على الاستخدامات البديلة .

3. **إن الإدارة تتحمل على عاتقها مسئولية تحقيق الأهداف** الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات وللمجتمع ككل بكفاءة وفاعلية .

4. **إن الإدارة هي المسئولة عن بقاء واستمرار المنظمات** الأمر الذي يتطلب القدرة على مواجهة الكثير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنافسية . . . الخ

مسؤولية الإدارة

إن على الإدارة مسئولية أمام الله سبحانه وتعالى , لكونها مؤتمنة على الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة لها , ويجب عليها أن تتحمل هذه الأمانة أمام المجتمع بصفتها المسئولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجل تحقيقها , أي أن الإدارة

مسؤولية اجتماعية بطبيعتها مسئولية وتكليف ضمني من المجتمع باستخدام موارده أفضل استخدام ممكن لتحقيق نتائج سلعا أو خدمات تشبع حاجات أفراد المجتمع وفي نفس الوقت ترضي الله تعالى .

تكون الإدارة مسئولة أمام المجتمع عن طريق التزامها بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج , ومن أهم هذه الالتزامات :

1. الالتزام باختيار العناصر الملائمة (أفراد , آلات , معدات , مواد . . الخ) لتحقيق أفضل النتائج , سلعا أو خدمات .
2. الالتزام باستخدام هذه العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .
3. الالتزام بالاستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجلين الطويل والقصير .

أهداف الإدارة :-

1. زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية .
2. تحقيق النمو والتوسع والاستمرارية .
3. زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
4. تحقيق التجديد والابتكار .
5. تحسين رضي العاملين والزبائن .
6. تحمل المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع

المهارات الإدارية :-

إن التعامل مع الناس – مرؤوسين ورؤساء وزملاء – مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية , يتطلب من المدير أن يتمتع بعدة مهارات هي :

1. **المهارات الفنية :** وتشمل استخدام معرفة أو خبرة متخصصة لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد .
2. **المهارات الإنسانية :** وهي القدرة على التعامل مع الناس وخلق وإيجاد روح التعاون في الفريق الذي تعمل على قيادته القدرة على التحفيز , والقدرة على إدارة الصراعات والتأثير في الآخرين والتكيف معهم .
3. **المهارات الفكرية :** تشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المنظمة كلا لا يتجزأ أي القدرة على التحليل والقدرة على التمييز بين الأسباب والمظاهر والأعراض والقدرة على الابتكار والحسم واتخاذ القرارات .
4. **مهارات إدارية أساسية :** وهي مهارات تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمل بشكل منظم وكفؤ .
5. **مهارات خاصة :** كمهارات اللغة ومهارة التفاوض وفهم الحضارات وغيرها .

هل الإدارة علم أم فن

قبل الإجابة على هذا السؤال يجب أن تعرف ما المقصود بكلا من العلم والفن .

العلم : هو مجموعة من المبادئ والقوانين ونتائج التجارب التي تؤكد هذه القوانين والمبادئ .

الفن : مجموع الخبرات والمهارات الفردية الفطرية والمكتسبة

هل الإدارة علم أم فن ؟ ؟

إن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية لها مبادئها المرنة التي تتفق مع جوهر العنصر الإنساني وتعتبر مرشدا في التنفيذ . كما أن الإدارة أيضا فن التعامل مع الآخرين أي مجموع الخبرات والمهارات الفردية الفطرية والمكتسبة .

وعلى ذلك يمكن القول أن العلم والفن الإداري مطلوبان بنفس الدرجة فهناك المعرفة الإدارية (الخبرات والمهارات) التي ينبغي الحصول عليها واستيعابها , وهناك الحاجة للمبادئ والأساليب العلمية بهدف تحقيق أكبر قدر من النجاح وتحقيق النتائج . وهذا يعني أن الإدارة مزيج من الفن والعلم فهي تعتمد على الأسلوب العلمي وتلتزم بالمبادئ العلمية عند ممارسة العملية الإدارية والتنسيق والمزيج بين الموارد الإنتاجية المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج , هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لا بد أن تكون الإدارة فنا , من خلال الممارسة اليومية للمديرين الذين يتمتعون بالمهارات والمواهب الفطرية والمكتسبة من تلك الممارسة .

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

1. **علاقة الإدارة وعلم الاقتصاد** : يجب على المدير أن يكون ذو عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامة بتوجيه جهود من يعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز ومزايا مادية ورعاية صحية وحل المشكلات الاقتصادية المطلوب منه حلها سواء كانت خاصة بالإنتاج أو الحجم الاقتصادي للإنتاج , أو بالتسعير أو بالنواحي المالية وتوفير الأموال اللازمة للاستثمار وغيره .
2. **علاقة الإدارة وعلم النفس** : يمكن تعريف علم النفس أنه العلم الذي يبحث في دوافع السلوك الإنساني , فهو يدرس الفرد والعوامل التي تؤثر فيه فتحدد سلوكه وتصرفاته ومن هنا يتضح العلاقة بين الإدارة وعلم النفس في أنهما يتعاملان مع البشر ففي حين أن علم النفس يدرس الفرد واتجاهاته وسلوكياته فإن الإدارة تعمل من خلال الفرد

والجماعة حتى يستطيع المدير تشجيع وترغيب العاملين في الإنجاز وتوفير مناخ العمل كما أن علم النفس يزود المدير بالمعلومات عن سلوك الجماعات وتفاعلها وكيفية التأثير فيها ومعاملتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف .

3. **الإدارة وعلم الاجتماع** : يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقات التي تنشا بينها ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدري

4. **الإدارة والمحاسبة** : المحاسبة تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات كما تمدها بالعديد من الأساليب والطرق التي تمكنها من تسجيل كافة المعاملات في المنظمة الأمر الذي يساعدها في التعرف على حقوقها لدى الآخرين . ومن خلال المحاسبة يمكن الوقوف على نتائج الأعمال ومعرفة المركز المالي للمنظمة وتتبع حركة خصومها وأصولها .

5. **الإدارة وعلم السياسة :** إن إدارة أي مشروع يتأثر كثيرا بالسياسة الداخلية والخارجية للدول , وسياسات الدولة تؤثر بشكل كبير ومباشر على القرارات الإدارية , ويجب ان تتماشي القرارات الإدارية مع سياسة الدولة الجمركية أو سياسة الدولة في عدم التعامل مع دول معينة أو سياسة الدولة المالية والضريبية وموقعها من حماية المنتج والمستهلك

مجالات الإدارة المعاصرة

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة فهي تطبق على القطاع العام ويطلق عليها اسم الإدارة العامة وتطبق الإدارة في مجال الأعمال ويطلق عليها أسم إدارة الأعمال

الإدارة العامة : إن الإدارة العامة كفرع من الإدارة هي إدارة الأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية المختلفة لتنفيذ السياسة العامة للدولة بهدف تقديم خدمات تعم فائدتها كل قطاعات المجتمع وللتأكيد على سيادة الدولة وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

إدارة الأعمال : وهي إدارة الأنشطة التي تؤديها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع عامة أو للقطاعات معينة بقصد الربح .

طبيعة الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال : يرى بعض الكتاب أن مبادئ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات فالإدارة أيا كان مجال عملها هي نفسها , ولكن البعض الآخر يرى أنه برغم من وجود عناصر مشتركة كبيرة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة إلا أن هناك فروقا واضحة بينهما وهي كالآتي :

1. **اختلاف الأهداف الأساسية** : الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن الربح من عدمه , بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراريته ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو إلى جانب أهداف ثانوية أخرى .
2. **الاختلاف في مجال التطبيق** : تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال قطاع الأعمال الهادف للربح بشكل أساسي من مشاريع فردية وشركاته
3. **الاختلاف في إطار العمل** : تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة ولذا فإن المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة , بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة والتي يرسمها مجلس الإدارة لتحقيق مصلحة المنشأة ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون

العام . كما ان المشاريع العامة تعمل في جو احتكاري بينما تسود مشاريع القطاع الخاص روح المنافسة في معظم الحالات كما يعمل الموظف في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية وليس باسمة بينما يعمل رجل الأعمال في القطاع الخاص معتمدا في حالات كثيرة على سمعته الشخصية وأسمه وسمعته الإنتمائيه وثقة جمهور المتعاملين معه به شخصيا .

4. **حجم التنظيم** : في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الإدارة العامة أكبر كثيرا من حجمه في القطاع الخاص (إدارة الأعمال) ولكن هذا لا يمنع وجود شركات قطاع خاص تفوق في حجمها وفي تعقيد تنظيمها وحجم ميزانيتها الكثير من الدوائر والوزارات الحكومية وربما بعض الحكومات في بعض بلدان العالم .

5. **شكل التنظيم** : يأخذ التنظيم في مجالات الإدارة العامة أشكالا متعددة (وزارة , مصلحة , هيئة , شركة قطاع عام) بينما يأخذ التنظيم في مجال إدارة الأعمال إما شكل المشروع الفردي أو احد أنواع شركات الأشخاص أو شكل احد أنواع شركات الأموال .

6. **الارتباطات والمراقبة** : ترتبط الإدارة العامة بسياسة الدولة وتشريعاتها أما مشاريع القطاع الخاص وبالتالي إدارة الأعمال فتتوقف أهدافها في كثير من الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة وتتم مراقبة رجال الإدارة العامة من قبل سلطات سياسية محددة مثل مسائلة الوزراء ومحاسبتهم من قبل المجالس النيابة بينما تتم مراقبة رجال إدارة الأعمال من قبل الهيئة العامة للمساهمين .

7. **مقاييس النجاح:** في حالة الإدارة العامة يقاس المشروع بمدى قدرته على تقديم الخدمة التي أنشئ من أجلها أما إدارة الأعمال فإن حجم الأرباح المحققة هو الذي يحكم نجاح مشروعها أو حجم المبيعات أو حجم السوق الذي استطاع المشروع إحرازه .

الإدارة وعلاقتها بالبيئة

مفهوم البيئة : كل العناصر التي تحيط بالمنظمة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو جزء منها وتنقسم إلى

1. **البيئة الخارجية .**
2. **البيئة الداخلية .**

أولا : البيئة الخارجية : وتشير إلى كل المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيرا عليها مثل المتغيرات الاقتصادية , الاجتماعية , السياسية , الثقافية , التكنولوجية , الدولية , الموردين , المنافسين , العملاء .

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين أساسين :

أ . البيئة العامة : وهي جزء من البيئة الخارجية وتشمل العوامل والمتغيرات ذات التأثير على المنظمات كافة في مجتمع معين , ويصعب السيطرة عليها وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية , والاجتماعية , والسياسية , والثقافية , والتكنولوجية .

ب . البيئة الخاصة (بيئة المهمات) : وهي البيئة التي تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات (تؤثر على بعض المنظمات ولا تؤثر على الأخرى) وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها . ومن أمثلتها الملاك , المنافسون العملاء , الموردون , الاتحادات

ثانيا : البيئة الداخلية : وتعني كل تلك القوى الداخلية التي تعمل داخل المنظمة نفسها , والتي يمكن السيطرة عليها بنسبة عالية , وتشمل مجلس الإدارة , العاملين , ثقافة المنشأة , الأطر الإدارية , الهياكل التنظيمية وغيرها .

كيف يمكن للبيئة أن تؤثر في المنظمة ؟

تؤثر البيئة على المنظمة من خلال التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة وتعكس أثرها على المنظمة , كالمتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

وكذلك التغيرات التي تحصل على البيئة الخاصة للمنظمة كدخول منافسين جدد أو اكتشاف منتجات بديلة لمنتج المنظمة أو ضعف القوة الشرائية زبائن وعملاء المنظمة بالإضافة إلى حدوث إحداث مفاجئة كالحروب والكوارث الطبيعية التي قد تؤثر بشكل عميق على نشاط المنظمة وبقائها .

كيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب مع البيئة المحيطة بها ؟

يمكن للمنظمة أن تتجاوب وتتفاعل مع ظروف البيئة المحيطة بها من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة وذلك من خلال طرق عدة :

1. **إدارة المعلومات :** تعتبر إدارة المعلومات مهمة بشكل خاص عند تأسيس قاعدة بيانات للبيئة ولتتبع المتغيرات الخاصة فيها . وتستخدم عدة وسائل فنية لإدارة المعلومات منها جمع المعلومات من خلال رجال التسويق ورجال المشتريات الذين يحتكون كثير بالسوق الخارجية للمنظمة ومسح البيئة من خلال بعض الأنشطة كالملاحظة والقراءة وعلى ضوء هذه المعلومات توضع الخطط المناسبة للتعامل والتكيف مع البيئة .
2. **الرد الإستراتيجي** : ويقصد به وضع الإستراتيجية أو الخطط التي تتناسب وطبيعة الظروف المحيطة , فإذا كان السوق ينمو بشكل سريع ويمتلك قوة شرائية فيمكن للمنظمة أن تتجاوب معه من خلال المزيد من الاستثمارات . . وهكذا
3. **الاندماج والاستيلاء / التملك :** ويحصل الاندماج عندما تعمل شركتان أو أكثر على تكون شركة واحده . بينما الاستيلاء يحدث عندما تقوم شركة بشراء شركة أخرى , وقد يكون أحيانا ضد رغبة الشركة التي شراؤها (الاستيلاء ألقسري) أما التملك فالشركة التي يتم تملكها تستمر غالبا في العمل كممول للشركة المشترية . وتستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية لأسباب عدة منها تسهيل الدخول لأسوق معينة أو التوسع في السوق أو تجنب التعرض لمشاكل خطير (كالإفلاس) .

4. **تصميم المنظمة :** قد تتجاوب المنظمة مع البيئة المحيطة بها من خلال إعادة هيكلة نفسها فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة قد تمارس المركزية والإجراءات المحددة سلفا بينما المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة فإنها تعطي المدراء سلطة اتخاذ القرار واللامركزية في التصرف .

5. **التأثير المباشر في البيئة** : هناك الكثير من المنظمات التي تستطيع ممارسة التأثير على البيئة المحيطة بها بطرق عدة فكثير من المنظمات تستطيع التأثير على زبائنها من خلال السعر المناسب والتسهيل في الدفع .

6. **المسئولية الاجتماعية :** تؤثر العديد من الشركات على البيئة من خلال مساهمتها في تنمية المجتمع والأعمال الخيرية التي تقدمها له .

تم بحمد الله

أسئلة الفصل :

س1 . ناقش مفهوم الإدارة ؟ وما هي أهم الأهداف التي يجب ان تسعى الإدارة لتحقيقها ؟

س2 . الإدارة فن وعلم ناقش هذه العبارة ؟

س3 . اذكر أهم الفروقات بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ؟

س4 . ما هي أهم المهارات الإدارية التي يجب ان يتمتع بها المدير ؟

س5 . ما هي مدخلات العملية الإدارية ؟ وما هي أهم مخرجاتها ؟

س6 . ما هي عناصر العملية الإدارية ؟

س7 . ما لمقصود بالبيئة ؟

س8 . المقصود بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية مع ذكر عناصر كلا منهما .

س9 . ما هي الآليات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تتبعها للتعامل والتكيف مع البيئة المحيطة ؟