

المهارات الإدارية والشخصية للقادة الإداريين

الدكتورة: مزنة المارديني
8/6/2022



الإدارة:

ما هي؟ و ما هي فوائدها؟

تُعرّف الإدارة على أنها السعي وراء تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من خلال دمج عمل الأشخاص عن طريق :

الرقابة

القيادة

التنظيم

التخطيط

الفعالية مقابل الكفاءة

أن تكون فعّال يعني أن تتوصل إلى نتائج، أن تتخذ القرارات الصحيحة و أن تنفذها بنجاح للوصول إلى أهداف المنظمة

01

أن تكون كفؤ يعني أن تستخدم الموارد البشرية و الموارد المالية و المواد الخام بحكمة و بتكلفة معقولة

02

مثال

العديد من الشركات تستخدم الآن قائمة المكالمات الهاتفية المسجلة للإجابة على اتصالات الزبائن هذا كفؤ بالنسبة للشركات لكنه ليس فعّال إذ أن معظم الزبائن يفضلون أن يجيب على اتصالاتهم موظفون حقيقيون

فوائد دراسة الإدارة:

01

فهم كيفية التعامل مع المنظمة من الخارج

02

فهم طريقة ارتباطك بمشرفيك

03

فهم كيفية التفاعل مع زملاء العمل

04

فهم كيف تُدير نفسك في مكان العمل

ستة تحديات من أجل أن تكون مديراً بارزاً :

الإدارة من أجل سعادتك الشخصية و أهداف حياتك

الإدارة من أجل تحقيق الميزة التنافسية

التقدم الدائم على المنافسين

الإدارة من أجل التنوع

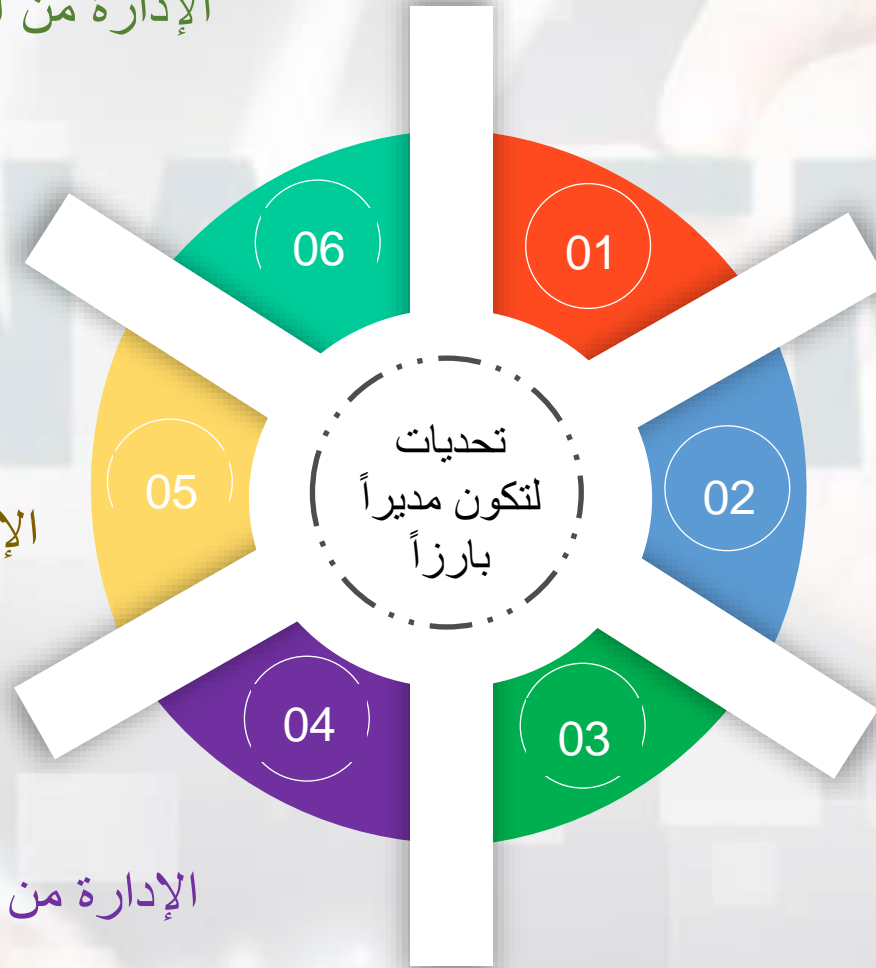
المستقبل لن يُمثّل الماضي

الإدارة من أجل المعايير الأخلاقية

الإدارة من أجل تكنولوجيا المعلومات

الإدارة من أجل العولمة

كون الإدارة المتوسع بشكل دائم



الإدارة من أجل تحقيق الميزة التنافسية

أن تكون متجاوب مع الزبائن

01

02

03

04

الابتكار

الجودة

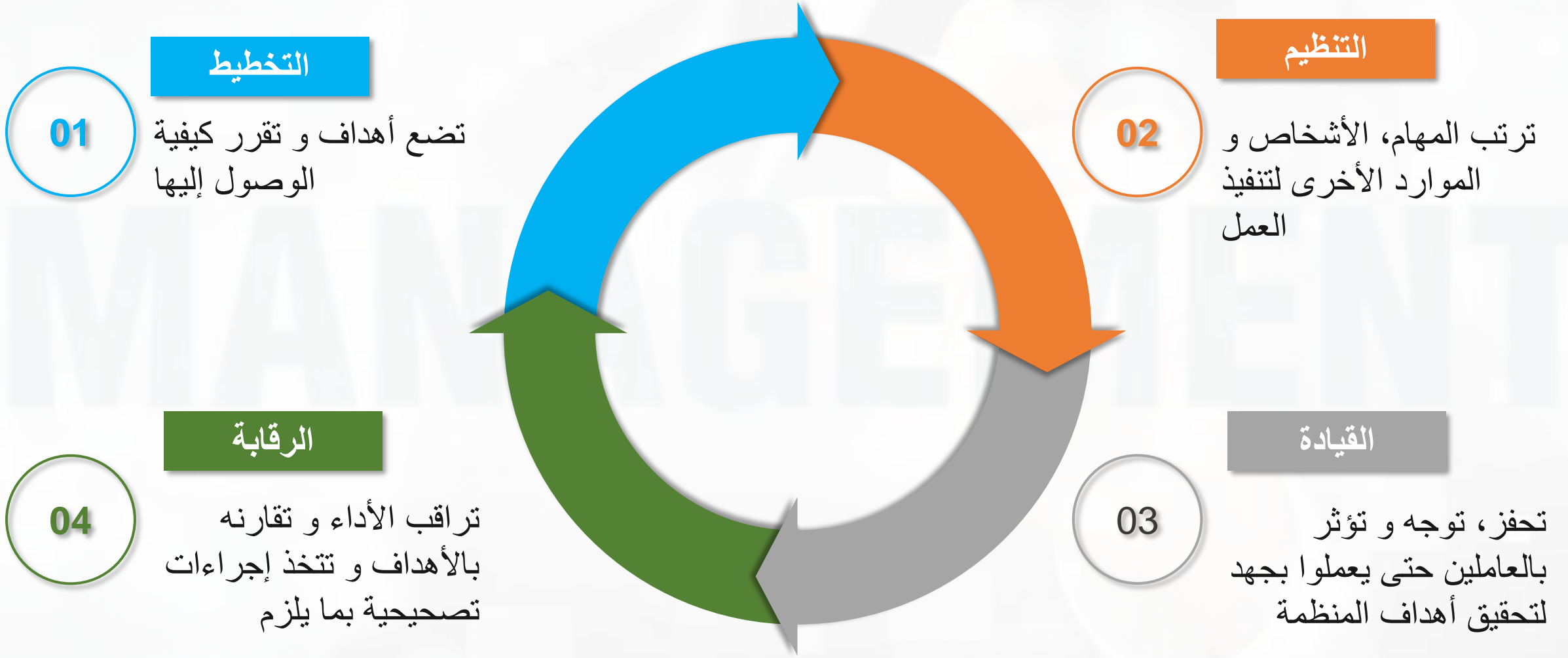
الكفاءة

الإدارة من أجل
تحقيق الميزة
التنافسية

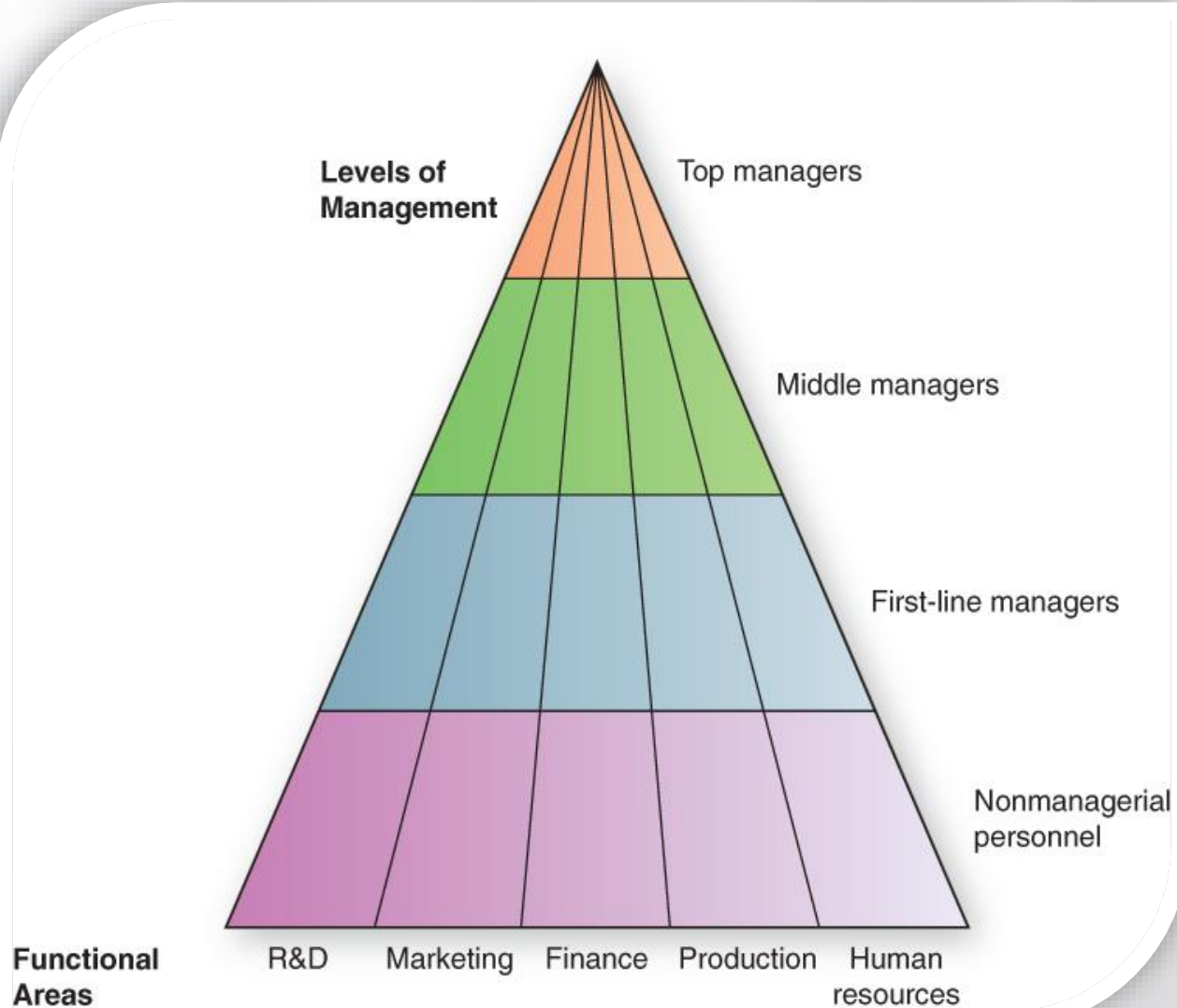
الميزة التنافسية

هي قدرة المنظمة على إنتاج البضائع أو تقديم الخدمات بكفاءة أكبر من المنافسين، و من ثمّ التفوق عليهم

الوظائف الأساسية الأربعة التي يقوم بها المدبرون



هرم السلطة : مستويات الإدارة



الإدارة العليا

1

يتخذون قرارات طويلة الأجل عن الاتجاه العام للمنظمة و يحددون الأهداف، السياسات و الاستراتيجيات لتحقيقها

الإدارة الوسطى

2

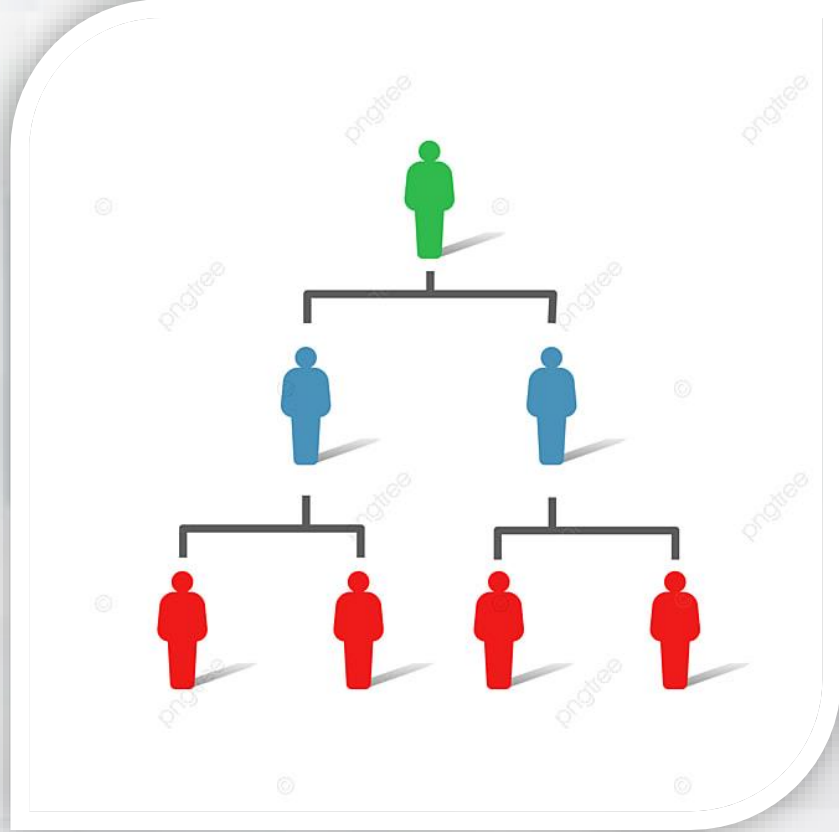
ينفذون سياسات و خطط المدراء الأعلى منهم و ينسقون و يشرفون على نشاطات مدراء الخطوط الأمامية الأدنى منهم

مدراء الخطوط الأمامية

3

يتخذون قرارات تشغيلية قصيرة الأجل لتوجيه المهام اليومية للموظفين غير الإداريين

هرم السلطة : مستويات الإدارة



4

المدير الوظيفي
مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد فقط

5

المدير العام
مسؤول عن عدة نشاطات تنظيمية

الأدوار التي يجب أن يلعبها المدراء بنجاح (أدوار المدراء) : نتائج بحث مينتزرغ

المدير يعمل لساعات طويلة و بوتيرة
متسارعة

المدير يعتمد على التواصل اللفظي
أكثر من اعتماده على التواصل
المكتوب



يتميز عمل المدير بالتجزئة، الإيجاز و التنوع

ثلاثة أنواع للأدوار الإدارية:

- ✓ المديرون يتلقون و يوصلون المعلومات
- ✓ مراقب، ناشر، متحدث رسمي

الأدوار الشخصية

الأدوار القرارية

الأدوار المعلوماتية

- ✓ المديرون يتفاعلون مع الأشخاص داخل و خارج وحدات عملهم
- ✓ رئيس رمزي، قائد، وحلقة ربط بين الجهات الداخلية والخارجية.

- ✓ المديرون يستخدمون المعلومات لاتخاذ القرارات لحل المشكلات أو استغلال الفرص
- ✓ ريادي، معالج الاضطرابات و النزاعات، الشخص المسؤول عن توزيع الموارد، المفاوضات،

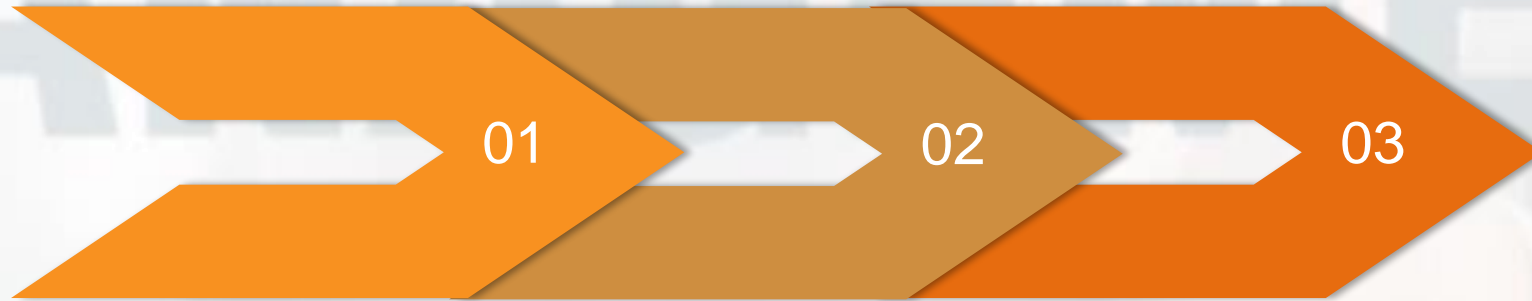
المهارات التي يحتاجها المدراء البارزون

المهارات التقنية

المعرفة الخاصة بالعمل والضرورة لأدائه
بصورة جيدة في حقل متخصص

المهارات البشرية

القدرة على العمل جيداً بالتعاون مع الأشخاص
الآخرين لتحقيق الأهداف



المهارات المفاهيمية

القدرة على التفكير بأسلوب تحليلي، وقدرة على تصور
المنظمة ككل و فهم كيفية عمل أجزائها مع بعضها

الصفات الأكثر أهمية في المدراء



الموارد الأساسية الأربعة للإدارة

- المدراء ينسقون موارد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة

- ما هي الإدارة؟
عملية تنسيق الأشخاص و الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة

الموارد المادية

الموارد الفيزيائية
الملموسة التي
تستخدمها المنظمة

الموارد المالية

الأموال التي تستخدمها المنظمة
لوفاء بالتزاماتها تجاه المستثمرين
و الدائنين

الموارد البشرية

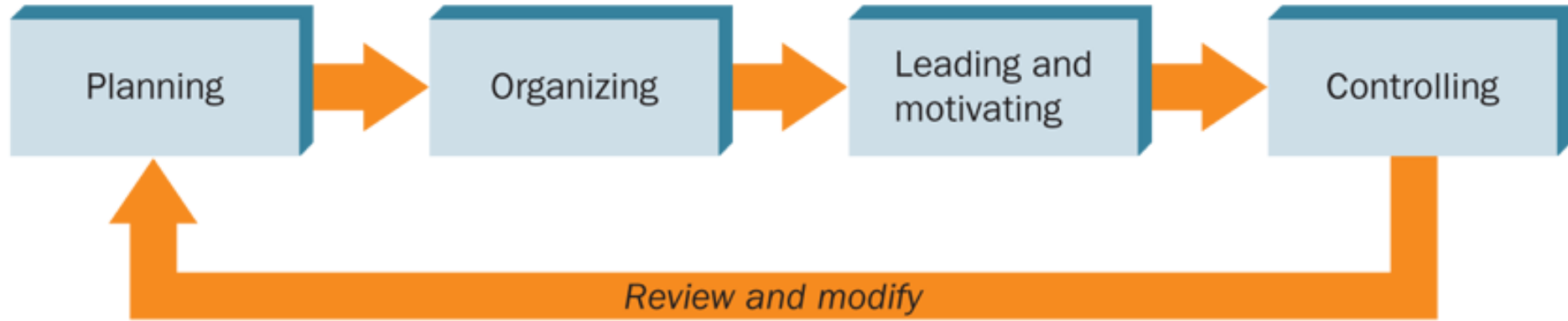
الأشخاص الذين يعملون
في المنظمة و يستخدمون
الموارد الأخرى للوصول
إلى أهداف المنظمة

الموارد المعلوماتية

المعلومات عن أوضاع البيئة
الخارجية للعمل و التي
تستخدمها المنظمة لتحقيق
الميزة التنافسية

وظائف الإدارة الأساسية :

Note that management is not a step-by-step procedure but a process with a feedback loop that represents a flow.



لاحظ أن الإدارة ليست عملية بشكل "خطوة بخطوة" و إنما عملية تغذية راجعة تُمثّل تدفق

أولاً: التخطيط

التخطيط

وضع أهداف المنظمة و اتخاذ قرار حول كيفية الوصول إليها.

الرسالة

بيان الهدف الرئيسي الذي يجعل المنظمة مختلفة عن غيرها

التخطيط الاستراتيجي

عملية وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة و جمع الموارد اللازمة للوصول إليها.

تحديد الأهداف

الهدف: نتيجة نهائية تتوقع المنظمة الوصول إليها خلال سنة إلى عشر سنوات

الأهداف الموضوعية بصورة صحيحة

تُوضع في كل مستوى من مستويات المنظمة داعمة لبعضها البعض متناسقة ومتكاملة لتقليل التعارض بين الأهداف

أولاً: التخطيط

تحليل SWOT

تحديد و تقييم نقاط قوة المنظمة

نقاط ضعف المنظمة

فرص المنظمة

تهديدات المنظمة

الكفاءات الأساسية

المنهجيات و العمليات التي تؤديها المنظمة بشكل جيد و

التي يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية

تحليل SWOT لجامعة دمشق

STRENGTHS

١. عراقة جامعة دمشق الزمانية
٢. هيكل تنظيمي بسيط وفعال يتيح التواصل السلس الأفقي والعمودي بين الأقسام والعاملين والطلاب
٣. توفر الكادر الأكاديمي الكفو من ملاك جامعة دمشق

S

WEAKNESS

١. محدودية تمويل الجامعة
٢. ضعف دور الجامعة مجتمعياً، افتقاده للمبادرة واكتفائه لدوره الأكاديمي
٣. عدم وجود أتمتة لكافة العمليات الإدارية
٤. ضعف الإمكانيات اللوجستية

W

OPPORTUNITIES

١. زيادة تمويل الجامعة عن طريق الأنشطة المشرعة في القوانين الناظمة
٢. إقامة شركات مع شركات القطاع الخاص والعام لتوفير إيرادات مالية لطلاب الدراسات العليا بالإضافة لإكسابهم الخبرة.

O

THREATS

١. المنافسة من قبل الجامعات الأخرى.
٢. عدم جاهزية خريجي الجامعة للدخول إلى سوق العمل.
٣. توفر خيارات خارجية أفضل مالياً أمام الكفاءات الأكاديمية من التدريس في الجامعة
٤. التغير المستمر بالقوانين والأنظمة

T

ثانياً: التنظيم

التنظيم: هو تجميع الموارد و الأنشطة لتحقيق الأهداف بصورة فعالة و كفؤة

التنظيم

Organization



ثالثاً: القيادة و التحفيز

القيادة

التأثير في الأشخاص كي
يعملوا لتحقيق هدف مشترك

التحفيز

تقديم أسباب للعاملين من أجل العمل
لمصلحة المنظمة

التوجيه

عبارة عن دمج عمليتي القيادة و
التحفيز

هرم ماسلو للاحتياجات

الحاجات الفسيولوجية:

مثل الحاجة الى التنفس، الطعام، الماء، النوم، التكاثر....إلخ

حاجات الأمان:

السلامة الجسدية من العنف والاعتداء، الأمن الوظيفي ، أمن الإيرادات والموارد، الأمن المعنوي والنفسي، الأمن الأسري، الأمن الصحي..

الحاجات الاجتماعية:

العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، اكتساب الأصدقاء

الحاجة للتقدير : بهدف الإحساس بالثقة والقوة.

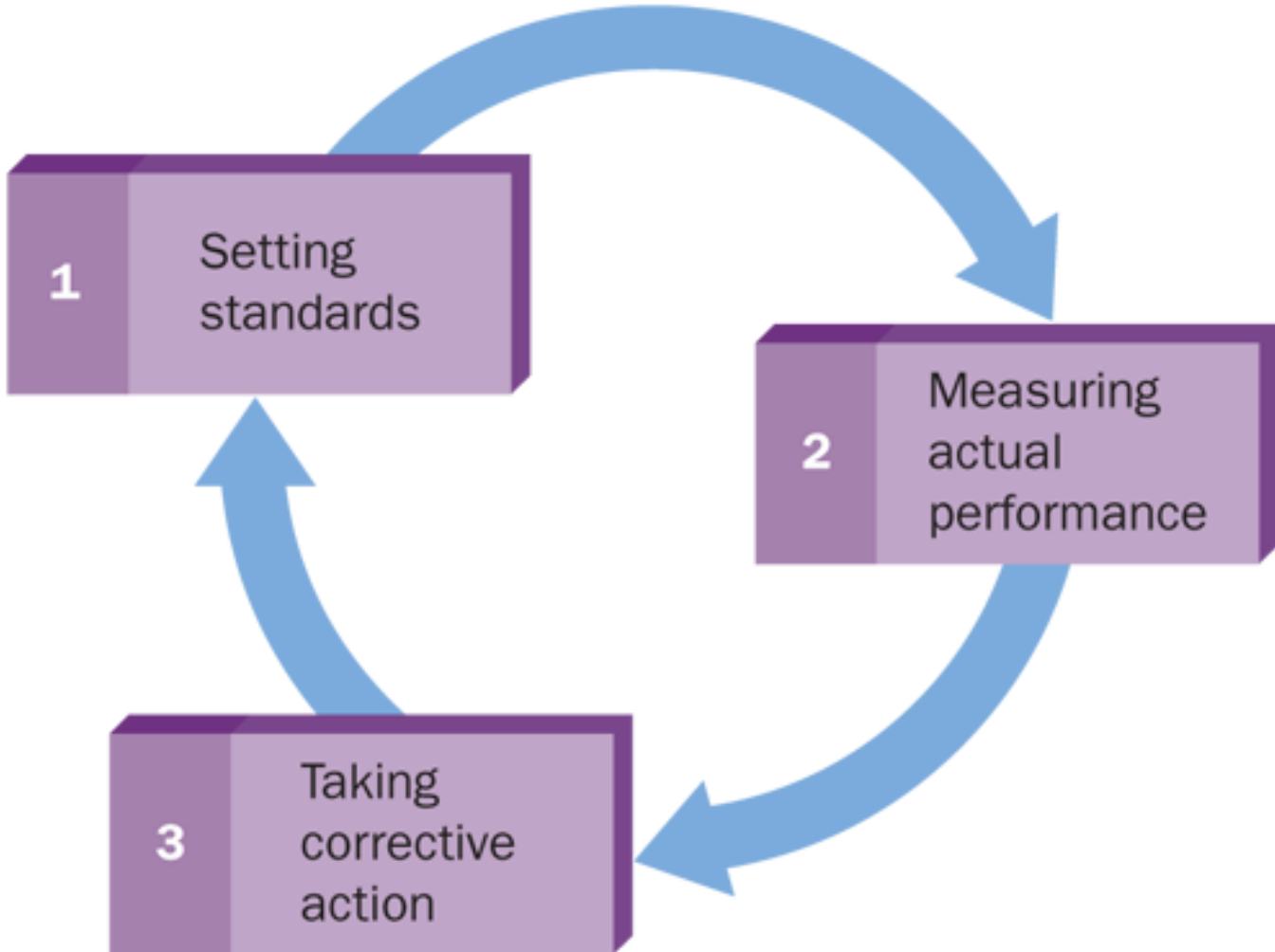
الحاجة لتحقيق الذات:

يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات

Maslow's Theory



رابعاً: الرقابة



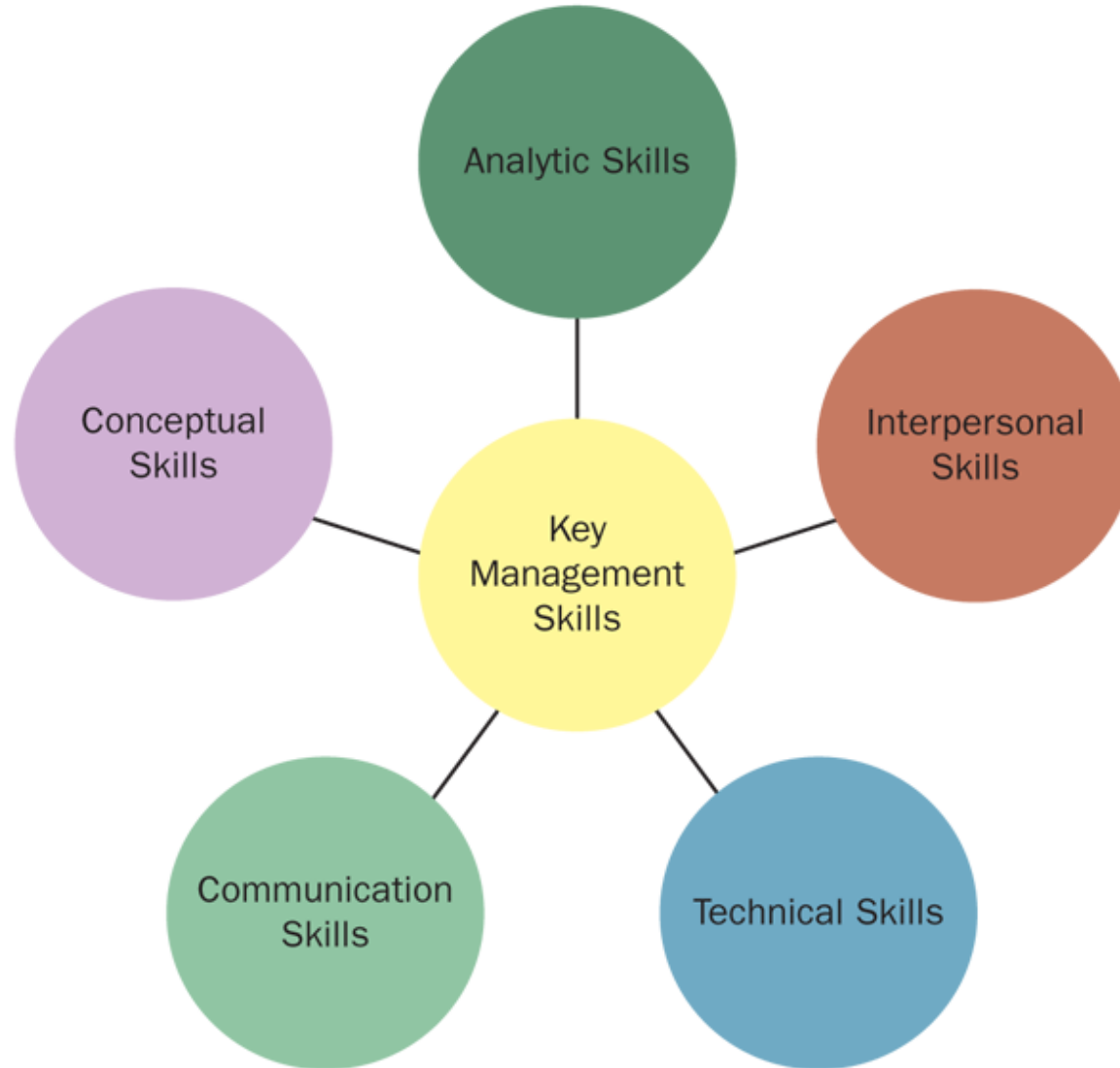
الرقابة:

هي تقييم و تنظيم النشاطات الجارية للحرص على تحقيق الأهداف

عملية الرقابة:

١. وضع معايير
٢. قياس الأداء الفعلي
٣. القيام بالتصحيح

المهارات الرئيسية للمديرين الناجحين



المهارات الرئيسية للمديرين الناجحين

المهارات المفاهيمية
القدرة على التفكير بشكل مجرد

1

2

المهارات التحليلية
القدرة على تحليل المشكلات، العثور على
حلول بديلة، و اختيار أفضل حل

المهارات الشخصية
القدرة على التعامل بشكل كفوء مع
الأشخاص الآخرين

3

4

المهارات التقنية
ضرورية لتحقيق أنشطة متخصصة

مهارات التواصل
القدرة على الكلام، الاستماع و الكتابة
بكفاءة

5

صنع القرار الإداري

هو اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل، الخطوات الرئيسية في عملية اتخاذ القرار الإداري هي:

تحديد المشكلة

المشكلة: التعارض بين الوضع الحقيقي و الوضع المرغوب به
عوائق حل المشكلات:
التصور المسبق للمشكلة، التركيز على التفاصيل غير الهامة و التغاضي عن التفاصيل الهامة
تحليل الأعراض بدلاً من الأسباب،
الفشل في النظر إلى الأمام

A

توليد بدائل

✓ العصف الذهني
✓ تشجيع المشاركين على خلق أفكار جديدة
✓ إعادة تقييم الأهداف،
التعديل عليها في حال لزم الأمر،
✓ و ابتكار حل جديد
لمشكلة متكررة
✓ التجربة و الخطأ

B

اختيار بديل

✓ البديل المرضي
✓ عدم اختيار بديل يمثّل الحل الأمثل، و إنما اختيار البديل الأنسب الذي يحل المشكلة بشكلٍ كافٍ و يتناسب مع موارد و إمكانات المنظمة

C

تنفيذ و تقييم الحل

يتطلب وقت و تخطيط، و تقييم النتائج.

وقد يقرر المديرون إعطاء البدائل التي تم اختيارها المزيد من الوقت أو تبني بديل مختلف يتطلب إعادة العملية مرة أخرى من البداية

D

القبعات الست للتفكير وحل المشكلات:

القبعة البيضاء



ترمز إلى التفكير **الحيادي** الموضوعي أي المبني على المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء والسؤال والتساؤل والمعطيات

القبعة الحمراء



هي **العاطفية** وهي تمثل التفكير المبني على العواطف والمشاعر الداخلية والحدس والتخمين.

أي لا حاجة إلى تبرير الأفكار أو الاستدلال عليها أي أنها تعطي مساحة للعواطف والمشاعر حتى ترى الأمور بوضوح أكثر. وينصح بعدم لبس هذه القبعة لفترة طويلة.

القبعة السوداء



وهي **السلبية** لكن لها حلول: هي نوع من أنواع التفكير الناقد المنطقي تهتم بدراسة المخاطر والنقص والمشاكل المستقبلية وحلولها

وهي مهمة جدا في إقامة المشاريع التجارية والأنشطة المستقبلية. وينصح بعدم استخدام هذه القبعة بكثرة.

القبعات الست للتفكير وحل المشكلات:

القبعة الصفراء



وهي الايجابية

هي نوع من أنواع التفكير المنطقي تهتم بدراسة الفوائد (المرئية والكامنة) والأرباح المستقبلية ، تدفع إلى سرعة تطبيق القرارات.

القبعة الخضراء



هي المبدعة:

وهي تمثل التفكير الإبداعي أي النظر للأفكار والاحتمالات الجديدة وتعديل الأفكار والأخطاء أي البحث عن زوايا جديدة لرؤية الموضوع بصورة جديدة وهو لون الأشجار والنبات الجديدة كالفكرة الجديدة

القبعة الزرقاء



وهي **الشمولية** : وهي التفكير الشمولي – أعلى مراتب التفكير وهي تستخدم للتحكم في عمل وظائف القبعات الخمس الأخرى وترتيبها وزمنها وهي تهتم بالخطوة التالية والمخلص العام وأهم الاستنتاجات والقرارات أي تجسد دور المنسق العام أو المنظم أو المدير

إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management (TQM)

إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ تنسيق الجهود الموجهة نحو تحسين رضا العميل
- ✓ زيادة مشاركة الموظفين تقوية شراكات الموردين
- ✓ تهيئة مناخ تنظيمي لتحسين الجودة المستمر



○ المقارنة المرجعية **Benchmarking**:

○ المقارنة مع منظمة أكثر تفوقاً لتحسين الجودة.

○ القضايا المهمة لإدارة الجودة الشاملة:

١. التزام الإدارة العليا

٢. تنسيق الجهود



THANK YOU

MANAGEMENT