

الفصل السابع

المبادئ التطويرية لإدارة الأعمال

- معرفة مفهوم وأهمية الإدارة ومجالاتها ، وأهم عناصر العملية الإدارية .
- الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة ومعرفة مدارس الإدارة المختلفة وخصائصها .
- تحديد مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ، وبيان أهم صفات التخطيط الفعال ، وأهم معوقاته.
- تعريف مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه الإدارية ، والأسلوب الجماعي والحاسب الآلي في اتخاذ القرار
- تحديد المقصود بكل من التنظيم والتنسيق وبيان أهمية وخصائص كل منهما.
- تعريف القيادة والدافعية والحوافز ، ثم التعرف على الدوافع من منظور إسلامي.
- تحديد مفهوم الاتصال والرقابة ، وإدارة الأفراد والإنتاج والتسويق، وإدارة نظام المعلومات وأهميته

وصف المقرر:

يتناول هذا المقرر أهم مبادئ الإدارة ، وتطور الفكر الإداري من العصور القديمة وحتى الوقت المعاصر وذلك من خلال تعريف الإدارة ، وذكر أهم مدارسها ، وهذا ما تضمنه الجزء الأول ، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على وظائف الإدارة : بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة وأنواعها

وأهم مزاياها مروراً بالتنظيم والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرار، والاتصالات الإدارية.

الموضوعات التي يغطيها المقرر:

- مفهوم ومبادئ إدارة الأعمال
- الإدارة والبيئة
- تطور نظرية الإدارة
- مفهوم التخطيط
- صنع واتخاذ القرارات
- التنظيم : المبادئ والهيكل
- التنظيم : تصميم الوظائف والتنسيق.
- تعريف القيادة والنظريات الحديثة فيها ومعوقات
- الاتصال وأهميته وعناصره وأهدافه ، ثم معرفة خصائص الاتصال
- الفعال وأهم معوقاته
- مفهوم الرقابة وفوائدها وأنواعها وخصائصها وأهم الجهات التي تقوم بالرقابة.

نظرة على مبادئ الإدارة ..

- الموارد المادية الموارد المعنوية الموارد البشرية
- أهداف من ؟ ومن يحققها ؟ أين موقع الإدارة هنا ؟
- أهداف من ؟؟
- المجتمع العميل المنظمة
- ما الذي يحتاجه كل منهم ؟؟
- أين تقع الإدارة ؟؟ من الخطأ أن نتصور أنها تقع ضمن أي من
- الموارد . يتعين أن تكون لها الهيمنة على كافة الموارد كي تتمكن من

توجيهها لتحقيق أهداف ومصالح كافة الأطراف الداخلية والخارجية .
لعله من المناسب الآن أن نتساءل عن مفهوم الإدارة :

الإدارة .. تعاريف ومفاهيم:

مفهوم الإدارة :

هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الإدارية
المعاصرة ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه
- ويعرفها فردريك تايلور بقوله « أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .»
- ويمكننا تعريفها بأنها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

عناصر تعريف الإدارة:

1. الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
2. ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة
3. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال

4. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في : التخطيط - والتنظيم - والتوجيه - والتنسيق - والرقابة - وإعداد التقارير والموازنات (بوسد كورب) .

5. لا تعمل الإدارة في فراغ .. وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة .. تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.

6. وتعد الفعالية (عمل الشيء الصحيح) والكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) من أهم معايير الحكم على الأهداف .

7. تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حدٍ سواء ، فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد . فعملية اتخاذ القرار هي لب الإدارة

8. الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة ، تؤثر في البيئة المحيطة بها .. وتتأثر بها . ومن ثم فإن المرونة تعد من خصائص الإدارة الناجحة.

والن .. من هو المدير ..؟

- يمكننا أن نقول ببساطة أن المدير هو : الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما .
- ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر ، وإرغام الآخرين على أداء العمل . بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقاً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب.
- ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (عليا - وسطى - تشغيلية) في المنظمة.

المستويات الإدارية:

تتضمن كافة مشروعات الأعمال - أياً كان شكلها القانوني - مستويات إدارية متدرجة على شكل هرمي هي : - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التشغيلية (الدنيا).

• **الإدارة العليا** : وهي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة ، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

• **الإدارة الوسطى** : وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى ، ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى .

• **الإدارة الدنيا** : وهي الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل ، وهي تضع الخطط التفصيلية ، وتتابع أداء العاملين ، وتوجه جهودهم.

أهمية الإدارة:

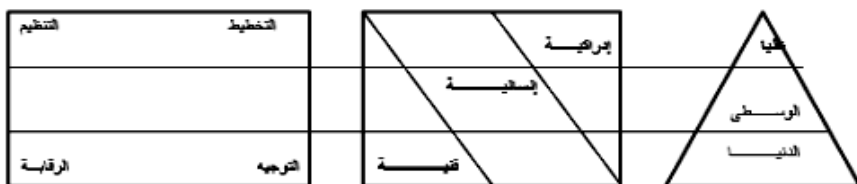
تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد ، والمنشآت ، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء ، والأمن ، والتقدم . يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

- 1- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- 2- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
- 3- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
- 4- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
- 5- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
- 6- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .

- 7- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
- 8- اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية .
- 9- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية .
- 10- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

سؤال الساعة : هل الإدارة علم أم فن ؟؟؟

- يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدماً بين الدارسين في مجال الإدارة .
- هناك فريقان في هذا الصدد . يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ، ومبادئ رئيسية ، فضلاً عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.
- وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً . حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.
- على أنه يمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.
- المهارات الإدارية ..



المهارات الإدارية الوسطى الدنيا عليا .. إدراكية إنسانية فنية ..
التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة.

مجالات الإدارة:

- الإدارة العامة - إدارة الأعمال - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة - الإدارة الإقليمية الدولية .
- مشروعات الأعمال: هناك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعاً بأنه مشروع أعمال وهي :
- أن يقدم شيئاً نافعاً - أن يهدف إلى تحقيق الربح - أن يمثل نشاطاً اقتصادياً .
- أن يكون منظماً - أن يكون القائمون عليه أفراداً وليسوا حكومات.

عناصر الإدارة : المنشأة - الوظائف - المهام - الموارد

العملية الإدارية:

- وهي تعكس وظائف الإدارة باعتبارها النشاط الرئيس للإداريين .
- في حين يرى البعض أن عناصرها أربعة هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ..

فإن البعض الآخر يحددها في سبعة عناصر هي:

- | | | |
|-------------|------------|-------------------|
| 1- التخطيط | 2- التنظيم | 3- التوظيف |
| 4- التوجيه | 5- التنسيق | 6- كتابة التقارير |
| 7- الموازنة | | |

التطور التاريخي للفكر الإداري . الجزء الأول.

بعد الانتهاء من دراسة الفصل هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على:

- أن يربط الأفكار القديمة بالأفكار الحديثة للإدارة.
- أن يعرف المحاور المختلفة لمدارس الإدارة المختلفة.

- أن يفرق بين المدارس الفكرية المختلفة للإدارة.
- أن يحدد خصائص وعيوب كل مدرسة من هذه المدارس.

مقدمة:

- لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها ولذا يمكننا القول أن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها.
- يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية.
- كما تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة.

وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

المدرسة الكلاسيكية:

- وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري ورسوخه.
- تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كآلة تماما.
- تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر".
- ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية.

- وهي ترى أن هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من أن يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

السمات الأساسية لنموذج ويبر البيروقراطي:

- يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- يتعين إتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى أن يكون كل مرؤوس تحت إشراف ورقابة رئيس.
- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- الإداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.
- تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
- التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

حركة الإدارة العلمية:

- تمثلت أفكار هذه الحركة في كتابات كل من "فردريك تايلور" و"هنري فايول".
- وقد اهتم (فايول) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على وظائف الضرورية للإنتاج وحصرها في (الفنية-التمويلية-التجارية-التأمينية-الإدارية)
- إما (تايلور) فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحلها المختلفة كم اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف.
- أدت هذه الأفكار إلي كثير من التقدم الصناعي في أمريكا وفرنسا

الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية :

- من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية إنها أهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان .
- ويوضح (وايت) أن الإدارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :
 - أن الإنسان حيوان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة .
 - يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
 - الأفراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

مدرسة العلاقات الإنسانية :

- بدأت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين نتيجة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
- من ابرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت- والتون مايو- وشستر برنارد- وهربرت سايمون).
- بنيت مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية على نتائج (تجارب الهاوثورن) التي اجراها (مايو) وزملاؤه في شركة (ويسترن اليكتريك)
- من ابرز نتائج هذا المدرسة انها اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعا.
- كما انها نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا.
- وقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين والانسجام بينهم والحوافز والرضا الوظيفي.

- كما إنها أظهرت انه يتعين نبذ أفكار المدرسة التقليدية إذا كنا نرغب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

- واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلي بيئة العمل.
- وتعد نظريتا (X) و(Y) أهم الإضافات التي قدمها (دوجلاس ماكريجور) وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقا للنظرية التي يقتنعون بها.
- وقد حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y) إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدما فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل.

الانتقادات للمدرسة الإنسانية :

- توصلت إلي العديد من التعميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث.
- إنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصرا ثابتا لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.
- تطور الفكر الإداري — الجزء الثاني.

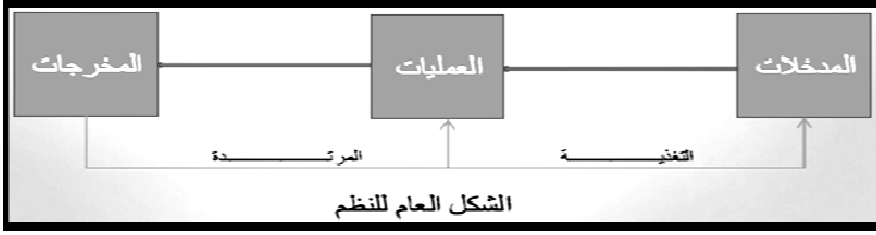
ثالثاً: المدرسة التجريبية:

- وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية.
 - وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الإنسان فقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب النظري.
 - ويرجع الفضل إلى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الإدارة العلمية وعلم الإدارة.
 - فبينما تعني الإدارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على أسس علمية فإن علم الإدارة يقوم على البحث النظري في مال العملية الإدارية.
 - ويؤكد رواد هذه المدرسة على :
 1. تمثل الإدارة ميداناً محدداً ومستقلاً من النشاط البشري.
 2. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
 - وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الإدارة حيث ينادون بأن الإدارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على إتقانه لعمله الإداري ومهاراته القيادية.
 - كما يشير "بيتر دراكر" إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة.
- وتتمثل أهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:
1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل إدارة أو قسم.

2. العمل على تضيق نطاق الإشراف.
3. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وأمثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية:

- اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
- وأشاروا إلى إنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وإنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
- وتدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:
- **المدخلات:** ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة إلى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية- المادية- المعنوية).
- **المخرجات:** ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت أو خدمات.
- **العمليات:** وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **التغذية المرتدة :** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سلبية أو موجبة.



- وتعد المدرسة الموقفية في الإدارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.
- وتتخلص فكرة نظرية الموقف في It depends بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.
- أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الإدارة كل زمان ومكان

نظرية (X):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ماكجريجور وهو ينتمي إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا أن هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية . وضع دوجلاس نظريته الأولى X وهي تنظر نظره سلبيه للعاملين وطالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة.

أسس نظرية (X):

- 1- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه
- 2- يكره الإنسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه
- 3- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار
- 4- يفترق الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة

كيفية معاملة الأفراد طبقا للنظرية؟ يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

هل نجحت هذه النظرية؟

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما اتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة لذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين هي:

نظرية (y):

1. يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
2. يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.
3. يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها.
4. الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار.
5. الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك وإذا أعطي الفرصة فإنه يكون قادرا على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر . والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين:

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الإنسان كآلة.

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.
- تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة.
- إلا أنه يتعين علينا - رغم الإقرار بأهميته ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر إداري - القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الإدارة - في إطار المنافسة الحادة محلياً وعالمياً - قد حفز كثير من الباحثين في مجالات الإدارة إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

المدخل الحديثة للإدارة:

- النظرية الموقفية: (طومسون)، (وودورد).
- نظرية (Z): (وليم أوشي).
- الإدارة اليابانية.

النظرية الموقفية:

- ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها.
- تقرر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة هذا يعني أنه ليس هناك منهج

إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

- تعريفها: "المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف"
- وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.

أسس نظرية الموقف:

- الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والأوقات كافتراض أساسي.
- لا يمكن التأكيد أن هناك أساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.
- لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف البيئية التي تواجهه.
- لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة.
- الإقرار بأن الترابط بين المنظمة والبيئة ومتغيراتها أشياء أساسية تؤدي إلى تغيير الأساليب الإدارية بناء على المتغيرات البيئية.
- أن النظر إلى الإطار العام والكلي أساس لمعالجة الأمور الجزئية ولا يمكن للمدير أن ينظر للعملية الإدارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أجزاء مترابطة يجب النظر إليها من منظور كلي.

- النظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة.

مقومات نظرية الموقف:

- إذا كانت نظرية الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته إلى أسس عملية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج قدرا من الاستقرار والثبات النسبي) وبالتالي فالنظرية تنتظر للمنظمة على إنها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح.
- تؤكد النظرية على أن هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (إذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- تطويل قدرات المدراء بدلا من برمجتهم من خلال تزويدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية والفكرية والفنية وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمناظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة.

وليم أوشي:

- عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية Z وهي التي احتاجت إلى سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية. لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة كع الشركات والمؤسسات الأمريكية.

- ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسئولاً عنهم ومشاركة إياهم في اتخاذ القرار.
- انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.
- نظرية Z: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي وطرحها في كتابه "نظرية Z".

الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري

والآن .. هيا تفكر معا ..

- ماذا عن الإدارة اليابانية ..؟
- ماذا عن إدارة الجودة الشاملة ؟
- ماذا نعني بالهندرة ؟
- ما هي المفاهيم المستحدثة في الفكر الإداري ؟

الإدارة اليابانية:

عناصر الإدارة اليابانية :

- 1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي ، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .

- 2- العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بناء على الجهد الجماعي ، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .
- 3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين ، وأهداف المؤسسة ، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية ، واحتراماً متبادلاً بينهم ، وتفاعلاً طبيعياً بين العمل والحياة الاجتماعية. ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارة واقتراح حلول لها .
- 4- الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيق تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون التمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم ، من حيث السكن والرفاهة ومتطلبات العيش الكريم ، يخلق أجواءً من التعاون .
- 5- عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه،ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

الجودة الشاملة – ديمنج

- لقد كانت للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك ، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته .

- فلسفة ديمنج في العمل الإداري أما فلسفة ديمنج فتكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة ، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على انه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة .

مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة:

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- 2- تبني فلسفة جديدة .
- 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- 4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- 5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم والعمل .
- 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق .
- 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد .
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .

- 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
- 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .
- 14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول) .

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي : إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، الجودة ، والخدمة والسرعة .
- منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- أن يكون التغيير أساسي
- أن يكون التغيير جذري
- أن يكون النتائج جوهرية وضخمة.
- أن يكون التغيير في العمليات
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات.
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. تحقيق تغيير جذري في الاداء
2. التركيز على العملاء
3. السرعة
4. الجودة
5. تخفيض التكلفة.

إدارة المعرفة:

- يعد العالم الياباني نوناكا من رواد الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة في الفكر الإداري .
- تعد المعرفة لدى أنصار هذا التوجه هي المصدر الرئيس للتنافسية المنظمة في الأسواق العالمية .
- بموجب هذا المدخل يتم تصنيف المعرفة إلى ثلاثة مستويات :
- المعرفة الجوهرية - المعرفة المتقدمة - المعرفة الابتكارية

الاقتصاد المعرفي:

- حيث أصبحت التكنولوجيا والإبداع والمعلومات والابتكاري هي الأدوات الحاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستدام .
- يدعو اقتصاد المعرفة إلى تحويل المعلومة إلى سلعة .
- يمكن تعريفه على أنه: نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي والاقتصادي ، والمجتمع المدني، والسياسة ، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باستدامة

ركائز الاقتصاد المعرفي:

- الإبداع : القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع .
- التعليم : الهادف لبناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل .
- البني التحتية: الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار .
- التشريعات والأنظمة .

ريادة الأعمال:

- يقصد بها القوة الاقتصادية التي ستحرك اقتصاديات الدول مستقبلاً .
- توضح الدراسات أن هناك علاقة جوهرية بين هذا الفكر ، والعديد من عوامل البيئة الخارجية .
- عرف شمبيتر الشخص الريادي بأنه من يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى عمل ناجح .
- بنهاية دراسة هذا الفصل يكون الطالب قادراً على :

- أن يشرح مفهوم التخطيط
- أن يعرف: أنواع التخطيط وفوائده وأقسامه.
- أن يشرح عناصر التخطيط ويفرق بينها.
- أن يحدد خطوات وخصائص التخطيط الفعال.
- أن يتعرف على عوائق التخطيط.
- أن يمارس مهارات التخطيط الفعال.

قبل البداية:

- التخطيط هو عملية استعداد للمستقبل.
- يلعب التخطيط دوراً حيوياً في حياتنا.
- التخطيط عملية مستمرة.
- التخطيط يتم على كافة المستويات.
- يصعب علينا أن نستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط الفعال.

تعريف التخطيط:

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً.

- تحديد أهداف المنظمة ، وسبل انجازها.
- التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهته.
- عملية فكرية تعتمد على المنطق ، والتريث لتوضيح الأهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.

خصائص التخطيط:

- مستقبلي .. تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف.
- توقعي .. يعتمد على التنبؤ، ومحاولة سبر أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل.
- يعتمد على القرارات والإجراءات .. التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة .
- يركز على الأهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الأهداف المستقبلية.
- عملية مستمرة .. فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تتعدد معه الأهداف.

فوائد التخطيط:

- وضع أهداف واضحة للعمل.
- تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
- ترشيد الإنفاق.
- الرقابة على الأداء.
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز.
- تنظيم العمل.

أنواع التخطيط (حسب الهدة الزمنية) :

1. التخطيط طويل الأجل .
2. التخطيط متوسط الأجل .
3. التخطيط قصير الأجل.

يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

أنواع التخطيط (حسب المستوى الإداري) :

1. على مستوى الإدارة العليا
2. على مستوى الإدارة الوسطى
3. على مستوى الإدارة الدنيا

عناصر التخطيط:

1. الأهداف:

- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلا.
- هرمية الأهداف.
- الشروط الواجب توافرها في الأهداف smart:
 - البساطة والوضوح
 - القابلية للقياس
 - قابلة للتحقق
 - محفزة
 - مرتبطة بالزمن
- 2. السياسات:

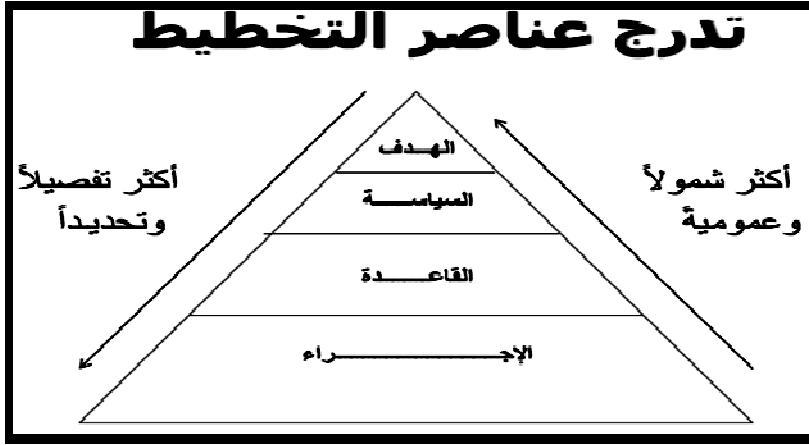
- هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية .
- هي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها.
- وهي: ثابتة نسبياً، ملزمة وضرورية الإلتباع، واضحة ومتجانسة، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الأفراد.
- ومن أمثلتها: التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

3. القواعد:

- القواعد هي: ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف ..
- وتختلف القاعدة عن الإجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين.
- ومن أمثلة القواعد: الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حيث تكون الإشارة حمراء ..

4. الإجراءات:

- تعرف الإجراءات بأنها: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما.
- وهي تختلف عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به.
- وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ، ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة.

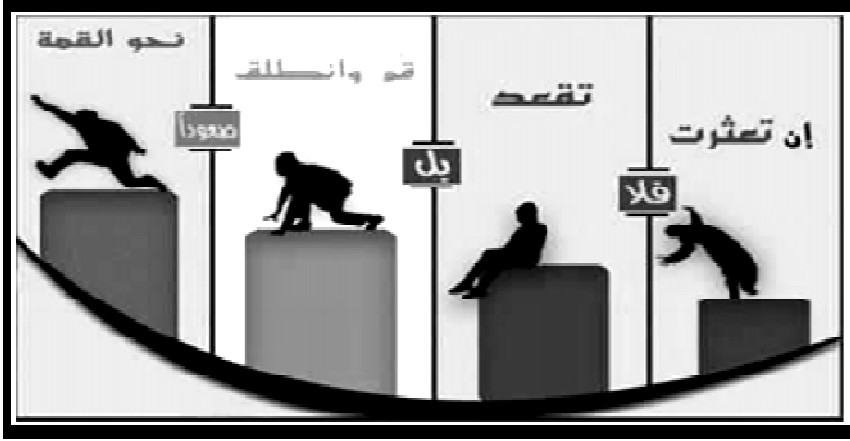


خطوات التخطيط:

1. تحديد الأهداف .
2. جمع المعلومات .
3. وضع الافتراضات.
4. تحديد البدائل.
5. التنفيذ والتقييم.

سمات التخطيط الفعال:

- وضوح الهدف .
- المرونة.
- البساطة .
- المشاركة في الإعداد .
- الواقعية .
- تحقيق التوازن .
- المتابعة والتقييم.



معوقات التخطيط:

- البيئة المعقدة.
 - نقص المعلومات .
 - مقاومة التغيير.
 - عدم الواقعية.
 - عدم التنسيق .
 - وجود القيود .
 - الوقت والكلفة.
1. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
 2. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والعملية الإدارية.
 3. التعرف على أنواع القرارات.
 4. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
 5. التعرف على مزايا وعيوب اتخاذ القرارات جماعيا 6 — التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟

- القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.
- ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.
- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:
 - 1/ إنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.
 - 2/ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات.
 - 3/ يهدف إلى تحقيق غاية.

أنواع القرارات الإدارية:

- القرارات المبرمجة.
- القرارات غير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة:

- أ. **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوي. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
- ب. **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



2. القرارات غير المبرمجة:

أ. **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير — متخذ القرار — بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير — متخذ القرار — لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وان يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات إبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل

وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.

- وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استئثاره دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الإدارية):

- **المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:** ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكل الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.
- **المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:** أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة

- المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليل دقيق.
- ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.
- وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:
 1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
 2. البيانات والمعلومات الكمية.
 3. البيانات والمعلومات النوعية.
 4. الأمور والحقائق.
- **المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقديمها:** يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.
- **المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
- **المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:**
 - ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
 - وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

. مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

. وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- يعد الأسلوب الجماعي واحد من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختيار سليم.
 - ومن أهم الأسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:
- المعلومات - الالتزام بالتنفيذ - الإبداع - التطور.

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المزايا:

1. التأكيد على مبدأ الشورى.
2. الوصول إلى قرارات أفضل.
3. الوصول إلى بدائل أكثر.
4. القبول
5. رفع الروح المعنوية.

العيوب:

1. استهلاك الوقت.
2. الهيمنة من قبل البعض
3. التأثير بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع).
4. تشتت المسؤولية.

عوامل الرفضة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول إلى حلول تتسم بالإبداع.
- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
- مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة.
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل.
- حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي.
- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء المجموعة.
- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي.
- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

- نظام مساندة القرار الجماعي GDSS
- نظام خبير EXPERT
- نظام دعم المدير ESS

المحاضرة العاشرة التنظيم

الأهداف التعليمية للمحاضرة:-

- تعريف التنظيم الإداري وتحديد موقعه في العملية الإدارية .
- التفرقة بين أنواع التنظيم .
- استيعاب وتطبيق مبادئ التنظيم الإداري
- مقدمة
- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض ، وسعيه نحو تحقيق

أهدافه المتعلقة بالبقاء وعهارة النرض .

- وتعد الحضارات الإنسانية خير مثالٍ على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته .
- وفي الحضارة الإسلامية يتضح التنظيم في منهج الرسول الأعظم
- صلوات الله عليه ، وصحابته..بدءً من نشر الدعوة حتى بناء الدولة .
- وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات ، وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات لنأي تقوم على تحقيق أهداف هذه المجتمعات.

مفهوم التنظيم:-

- يمكن تعريف التنظيم على أنه وضع نظام للعلاقات، وتحديد للوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية .
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .
- ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال.

العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم:-

- تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي .
- تصنيف وتقسيم الأعمال .
- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
- اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .

- تحديد السلطات والمسئوليات .
- وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
- بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .
- وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل

أهداف التنظيم:-

- وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة .
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف .
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج.

مواصفات التنظيم الناجح:-

- التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام .
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته ، والصلاحيات المخولة له ، فضلا عن علاقاته بالآخر.
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

أنواع التنظيم:-

- **أولا : التنظيم الرسمي :** هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وتوزيع المسئوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف .
- ويسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة ، والنطاق المحدد للمسئوليات .

شروط التنظيم الرسمي :-

- سهولة الاتصال بين أفرادہ.
- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام
- توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة
- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.
- تضيق نطاق الإشراف.
- التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته.

ثانيا : التنظيم غير الرسمي :

وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مجموعة من « رسمية . ويمكن تعريفه على أنه العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في وعلى العموم فإنه .

أهداف ومشكلاتٍ متشابهة:-

تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته أو مكافأته الفرق بين التنظيم : الرسمي ، وغير الرسمي:-

التنظيم الرسمي :-

- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
- يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
- يقوم الفرد على تأدية الوظيفة.

- العلاقات فيه رسمية وظيفية.
- تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي.

التنظيم غير الرسمي:-

- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
- يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد.
- تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية.
- العلاقات فيه اجتماعية شخصية.
- تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:-

الفوائد:-

- إشباع الحاجات النفسية للعاملين.
- المرونة في إصدار القرارات.
- دعم وتقوية وسائل الاتصال.
- تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي.
- توفير تغذية مرتدة لانطباعات وردود أفعال العاملين .

العيوب:-

- زيادة الوقت المخصص للعمل.
- بروز بعض السلبيات.
- تحديد مستوى الإنتاج.
- التستر على بعض الأخطاء.

مبادئ التنظيم الإداري:-

- هي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل .

وتتمثل هذه المبادئ في :

- مبدأ الهدف.
- مبدأ الوظيفة.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ التفويض.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ التوازن والمرونة.

خصائص التنظيم الفعال:-

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم ، والعلاقات الإنسانية ، والاهتمام ببيئة العمل.
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة .
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية.
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي :

- هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح: الهيكل التنظيمي ومصطلحات: البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي هو: النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
 - وهو يتكون من أربعة عناصر هي: المهام والمسؤوليات - وحدات إدارية - التنسيق الرأسي - التنسيق الأفقي.

الخريطة التنظيمية:

- عبارة عن رسم بياني أو تخطيط يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق.
- وهي تختلف في أنواعها.

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

أولاً: طريقته تحديد الأهداف : (التصميم من أعلى إلى أسفل)

- يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي.
- وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات

أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عددا من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة .

ثانيا: طريقه تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل إلى أعلى):

- تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة .

- وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض

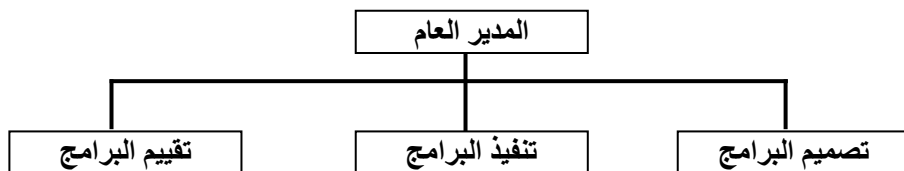
التنظيم على أساس الوظيفة:



التنظيم على أساس المنتج:-



التنظيم على أساس العهليات:



التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



التنظيم على أساس نوع الاستفادة:



طرق التنظيم:

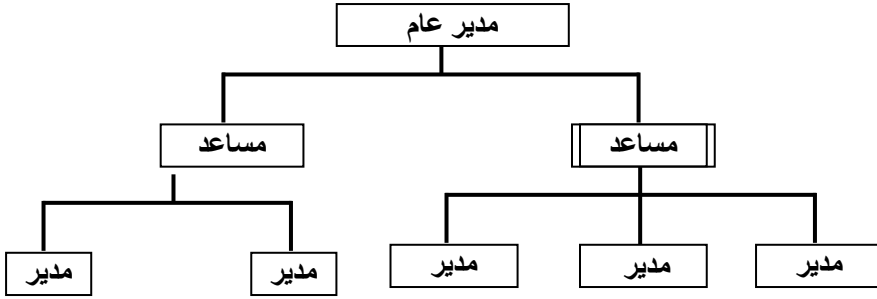
التنظيم المختلط:

- من النادر أن نجد تنظيم يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة .
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناء على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها ، ونوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل: الاتصالات السعودية - سابك - البنوك السعودية

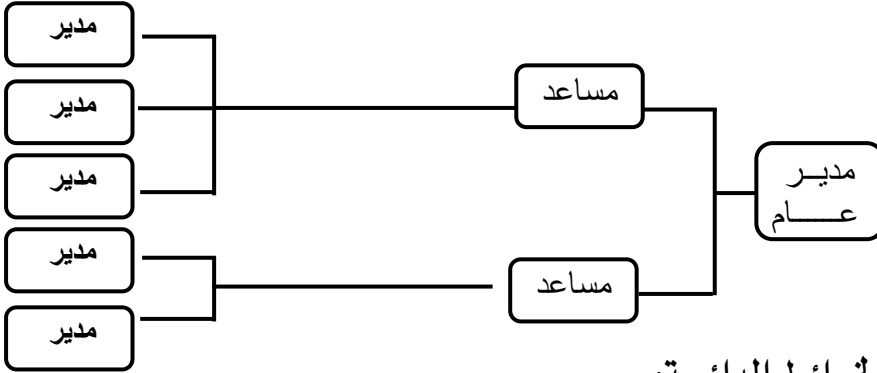
الخرائط التنظيمية: صوره أو مخطط لهيكل المنظمة ، فوائدها :

1. إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
2. بيان كيفية تقسيم العمل
3. توضيح المستويات الإدارية
4. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

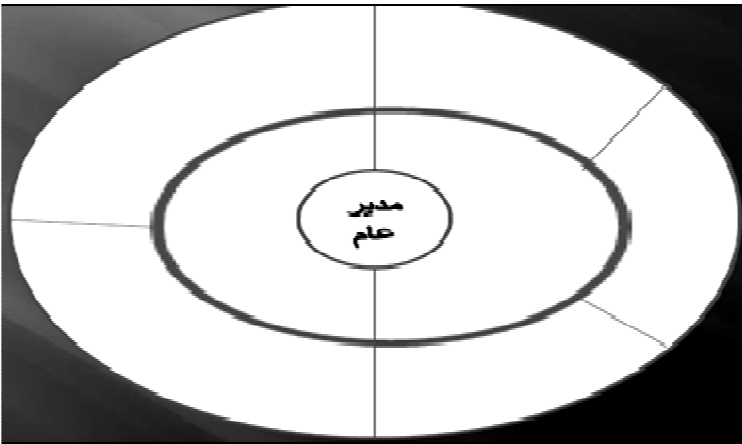
أشكال الخرائط التنظيمية: الخرائط التقليدية الرأسية:



الخرائط الأفقية:



الخرائط الدائرية:



الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية .

- وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها .
- وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة .
- يمكن من الرجوع إلى خارطة التنظيمية من قبل مسئولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم .
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم
- معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

- مقدمه عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة .
- نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها

- الهيكل التنظيمي .
- الخارطة التنظيمية .
- وصف مهام الوحدات الإدارية .
- الملاحق.

الأهداف التعليمية للفصل:

□ بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، يكون الطالب قادراً على :

- ✓ التعرف على مفهوم التنسيق .
- ✓ التعرف على أهداف التنسيق وشمولية تطبيقه.
- ✓ معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة .
- ✓ التعرف على مفهوم القيادة.
- ✓ التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري .
- ✓ تعريف الاتصالات الإدارية وأهميتها.
- ✓ تحديد عناصر الاتصال.

مفهوم التنسيق : ومدى الحاجة إليه:(1)

□ يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد

هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

○ ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية :

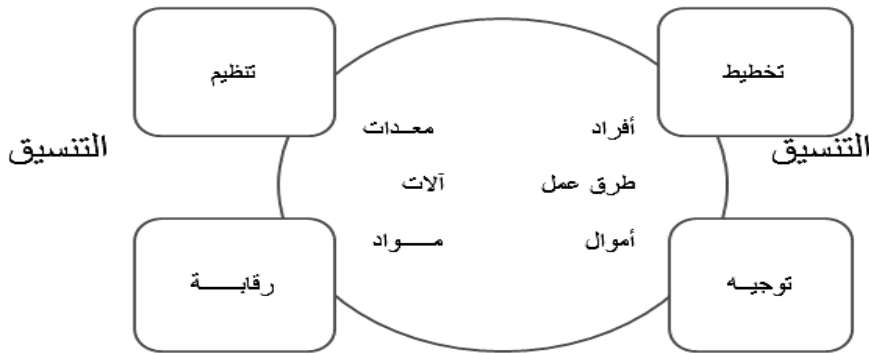
- مقدار الجهود (كمّاً ونوعاً) التي تبذل .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

- وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل ، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة .
- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية .
- ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة .
- وعلى ضوء ما سبق ، نخلص إلى ما يلي :
- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير .
- ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة.
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد .
- يطبق التنسيق على الأفراد ، وعلى الجماعات ، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته .
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق
- يجب عدم الخلط بين مفهومي : التنسيق والتعاون
- التنسيق ليس حالة ساكنة ، ولكنه عملية مستمرة ودائمة
- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه .
- يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد ، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم .

شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري وهو مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة .
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية .
- العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:



العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:

□ العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً .

فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقية منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والإنتاج ، والعمليات والموارد ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق .

□ العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات.

ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه « نطاق الإشراف »

□ العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط .

وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهلاً المنال .

وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل .

□ العلاقة بين الرقابة والتنسيق :

إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد .

مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق .

(2) تعريف القيادة:

✓ تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .

✓ ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر .

□ من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

✓ القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

✓ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .

✓ التأثير في سلوك الآخرين - أفراداً وجماعات - لانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .

✓ وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

□ الفرق بين القائد والرئيس:

القيادة	الرئاسة
○ تنبع من الجماعة تلقائياً	➤ تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية .
○ تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف .	➤ الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده .
○ أكثر قبولا من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية .	➤ تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته .

- ✓ ومع ذلك يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، حيث أنهما يتحدان في الغرض ، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب .
- ✓ ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة.

م	عامل المقارنة	القائد / القيادة	المدير / الإدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفعالية والكفاءة	الاهتمام بالفعالية	يهتم بالكفاءة
٤	المسؤولية / الجزئية	الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والابتاع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	إلهام الثقة ، والتركيز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه

الفرق بين القائد والهدير:

(3) الاتصالات الإدارية

- الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات
- يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات ، وتبادل الآراء والأفكار .
- وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة، وتبليغ الرسالة
- والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان.
- يقضي الأفراد 50 % من وقتهم في اتصالات .

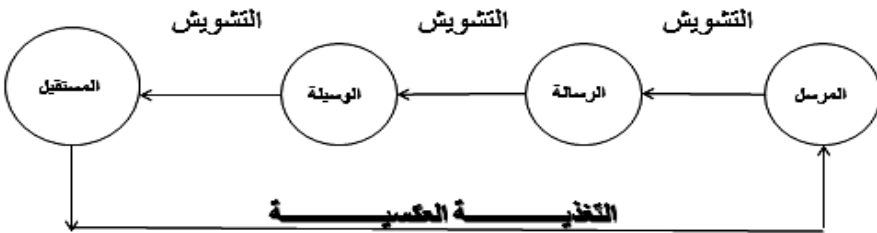
تعريف الاتصال:

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال .
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات .
- عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .
- وهو يتضمن العناصر التالية : هناك عدة أطراف لعملية الاتصال -
يتم الاتصال بأسلوب أو فعل معين - هادف

أهمية الاتصال:

- ❖ تحقق الاتصالات الإدارية المزايا التالية :
- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام .
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- معرفة معوقات العمل.
- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء.
- تحديد دور كل فرد في المنظمة، ومكانته في التنظيم.
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم — يمثل نحو 75 % من وقت المديرين .

عناصر الاتصال :



الرقابة :

الأهداف التعليمية للفصل:

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، سيكون الطالب قادراً على:

- التعرف على مفهوم الرقابة
- الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة
- التعرف على فوائد الرقابة
- الإلمام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية
- التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة
- التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

مقدمة :

- تعد الرقابة من متممات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة .
 - ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه .
 - إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها
 - المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة
 - لحلقات النشاط الإداري .
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط، (بل تمتد إلى الموارد الأخرى) المادية – والمعنوية.

مفهوم الرقابة:

التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفقاً : عرفها فايول على أنها للخطط الموضوعية ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك.

لكشف مواطن الضعف وتصحيحها وهي تختص بجانبين أساسيين

هما :

التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .

وعلى ذلك فالرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطوة ، وفقاً لمعايير مناسبة محددة وهذا يتطلب ان تكون المعايير موضوعية غير مغالي فيها .

تسهل - للإدارة - مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل - عادة - في نوعين:

- الانحرافات السلبية : حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب .
- الانحرافات الإيجابية غير المقبولة : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب ..
- هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

الجهات القائمة بالرقابة:

- الجهات الداخلية : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه . بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي .
- الجهات الخارجية : وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية - وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية - مثل : ديوان المراقبة - أو هيئة الرقابة على الموصفات - أو الهيئات العالمية .

فوائد الرقابة:

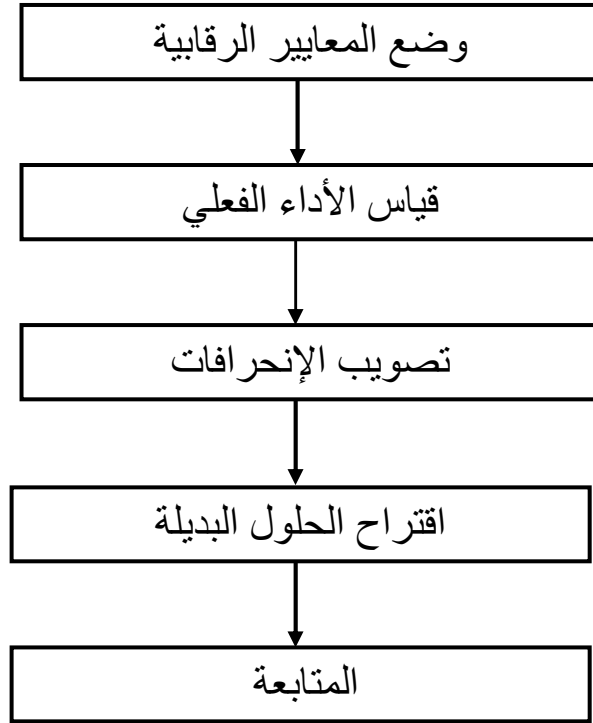
بالنسبة للمنظمة :

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها .
- التأكد من مدى مناسبة الموارد - كماً ونوعاً - لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة .
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

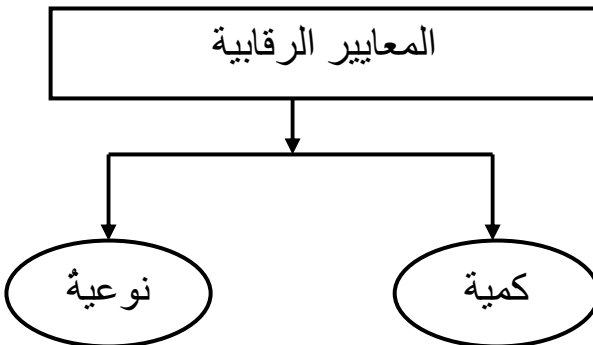
بالنسبة للأفراد :

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة ...
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .

خطوات الرقابة الإدارية:



المعايير الرقابية:



- طاقة الآلات - فئة الموظفين.
- رأس المال المستثمر - فئة المستهلكين.

- وقت العمل - فئة الموردين.
- كفاءة الإنفاق.
- استغلال المواد الخام.

قياس النداء الفعلي:

يتعين عند القياس الفعلي مراعاة :

- (1) نطاق الإشراف.
 - (2) حدود الخطأ المسموح به.
 - (3) تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة.
- وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في :
- (1) المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة .
 - (2) المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات).
 - (3) المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير.

تصويب الانحرافات :-

قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية:-
يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسية.
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

اقتراحات الحلول البديلة:

- وهي الحلول الممكنة شريطه التشخيص السليم للمشكلة - ، بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة .
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري .
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل

((المتابعة))

أي متابعه تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة لحل مشكلة الأداء المطروحة .

ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :-

- مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية.
- مدى مناسبة المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى ايجابيه النتائج المحققة من هذه الإجراءات .

أنواع الرقابة :-

- حسب النظام المطبق:النظام المغلق، النظام المفتوح
- حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء: الرقابة الايجابية، الرقابة السلبية
- حسب التوقيت الزمني للرقابة: الرقابة السابقة، الرقابة أثناء ، الرقابة لاحقه .
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابة من اجله : كفاءة أداء المهام الإدارية، الرقابة المحاسبية ،الرقابة القضائية.

خصائص الرقابة الفعالة :-

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة .
- أن تكون الوسائل اقتصادية.
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل.
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية.
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير.
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية .
- المحاضرة الرابعة عشر (وظائف المنظمة) الجزء الأول .

الاهداف التعليمية للفصل :

1. معرفه وتفهيم أداره الأفراد ووظائفها.
 2. معرفه مفهوم وظيفة التسويق.
 3. التعرف على كيفية أداره النشاط الإنتاجي .
 4. التعرف على مفهوم الإدارة المالية.
 5. التعرف على مفهوم وأهميه نظام المعلومات الإدارية.
- (1) مفهوم ووظيفة أداره الأفراد :-
- HRM** يرمز الإدارة الموارد البشرية بالاختصار :-

- وهي تلعب دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية .
- وإذا كان الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، فإن إدارة القوة العاملة هي من أصعب ما يواجه المنظمة على الإطلاق.
- فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته مفهوم وأهداف أداره الأفراد.

وظيفة الأفراد:

- وهي الأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة ألزامه للمنظمة : كما ونوعا وتوقيتا، والمحافظة عليها وتعويضها وتمييزها وتحفيزها .

إدارة الأفراد:

- هي الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوط به تحقيقها.

وظائف إدارة الأفراد

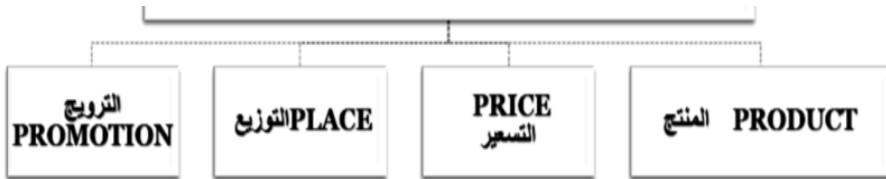
- تخطيط الموارد البشرية : (دراسة أهداف المنظمة - تقدير الطلب - التنبؤ.
- (بالعرض- تحديد الفائض أو العجز - معالجة الفائض أو العجز).
- تحليل الوظيفة : (الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة)
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار والتعيين - الترقية والنقل)
- تدريب وتنمية القوى العاملة (تحديد الحاجة - تصميم البرامج - تنفيذ البرامج- تقييم البرامج) .
- تقييم أداء العاملين

2- مفهوم ووظائف إدارة التسويق:

مفهوم التسويق:

يلعب التسويق دوراً هاماً في رفع معدلات التنمية في الدول المختلفة والتسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه .

عناصر المزيج التسويقي:



المنتج:

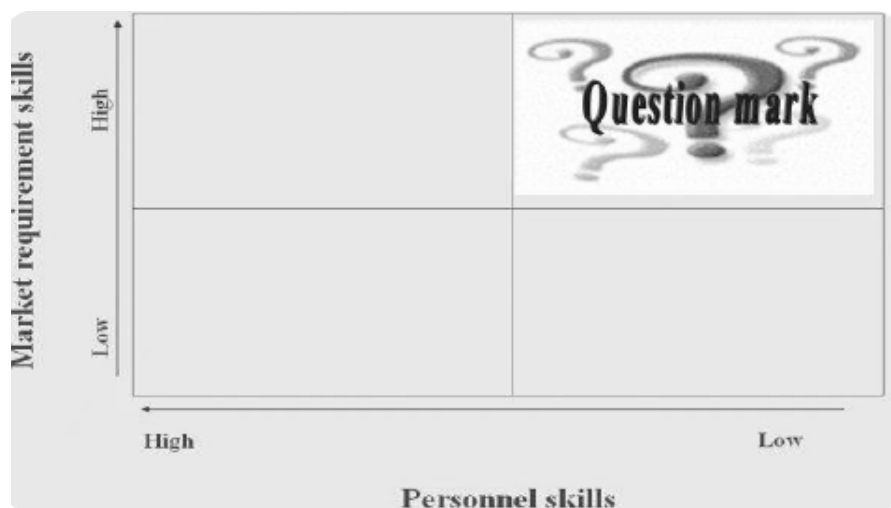
- يمكن تعريفه بأنه كب ما يمكن بيعه . أو أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام .. مثل : السيارة - الخبز - الإقامة في فندق..
- وقد يأخذ شكلاً مادياً ملموساً ، أو شكلاً معنوياً غير ملموس .. مثل الخدمات ..أو فكرة أو شخص .. إلخ..... ماذا نبيع في هذا الإعلان؟



وتوضح المصفوفة التالية ، وتعرف باسم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حالات المنتج في السوق على ضوء معدل نمو السوق ، ومعدل نمو الحصة السوقية .



المرحلة الأولى:-



مرحلة علامة الاستفهام Question mark

تبدأ المصفوفة بعلامة الاستفهام ، ويتضح من اسمها خصائصها التالية:

1. المنتج في مرحلة مبتدئة بالنسبة للسوق ، وحصته مازالت منخفضة.
2. ما يحتاجه السوق من مواصفات مرتفع جدا بالنسبة للمنتج المبتدئ .
3. ولكن هناك ميزة تنافسية قوية تميز هذا المنتج عن غيره ، وتمكنه من المنافسة .

4. ويظهر تساؤل هل يمكن للمنتج أن يكمل في هذا السوق ، وينتقل لمرحلة النجم الساطع أم لا يستطيع ، ويسقط في برائن مرحلة الكلب العجوز ؟؟؟؟؟؟؟؟؟

المرحلة الثانية:-

النجم الساطع Star

وهي تعني بالنسبة للمنتج أن :

1. مواصفاته بالنسبة للسوق آخذة في الارتفاع والتزايد المستمر.
2. مازالت متطلبات المستهلكين مرتفعة بالنسبة لمواصفاته ولكنها آخذة في التناقص (هذا الأمر تختلف سرعته من مجال لآخر فمثلا في مجال الكمبيوتر التطوير سريع ، وبالتالي متطلبات السوق سريعة، على العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام الأول على المنطق المحاسبي، الذي لا يتغير بسرعة كبيرة).
3. أهم ما يميز هذه المرحلة أن تكلفتها (سواء المادية أو العينية من جهد ووقت) مرتفعة فالنجم حتى يظل متوهجا وساطعا تكون بداخله عمليات تسويق شديدة، مما يتطلب إنفاقاً كبيراً Star is the stage of burning cash .

المرحلة الثالثة:-

Cash Cow البقرة الحلوب

1. أصبح المنتج مهيمناً في السوق ويتمتع بحصة سوقية كبيرة ومستقرة .
2. وأصبحت معظم متطلبات السوق بالتالي منخفضة.
3. تتميز البقرة الحلوب بكثرة اللبن ، وكذلك هذه المرحلة تتميز بكثرة الأموال المحصلة نتيجة الاستثمار المكثف في المرحلتين السابقتين.
4. ويضعنا هذا الأمر في أحد خيارين ، أولهما : استخدام جزء من الأموال للاستثمار في نفس المنتج حتى يتميز أكثر، وثانيهما أن تستمتع بجني الأموال.

المرحلة الرابعة:-

الكلب DOG

هنا وصل المنتج للمرحلة الأخيرة من المصفوفة وهي الكلب والتي تتميز بالآتي:

1. انخفاض المواصفات بالنسبة للسوق بمتغيراته الجديدة.
2. التطورات المستحدثة في السوق يصعب مجاراتها من قبل المنتجات.
3. النهاية تكون الخروج من السوق لعدم مسايرة المتغيرات المستحدثة

You have to shot the dog

التسعير:

وهو من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته .

أهداف التسعير :

- تعظيم الربح.
- تحقيق حجم مبيعات كبير.
- الحفاظ على استقرار السوق.

العوامل المؤثرة : (متغيرات المزيج التسويقي - طبيعة المنافسة

في السوق - توقعات المشترين - توقعات الوسطاء - التكاليف الإنتاجية -
القوانين والتنظيمات).

الترويج :-

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .
يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي ، وهي :

1. الإعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل أجر -
إلى السوق .

2. البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل
لإقناعه بالشراء .

3. الدعاية: وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور .

4. تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانية ، والعينات
التجريبية ..

5. التسويق المباشر : هو أحد الأساليب التي تستخدم : البريد ،
والهاتف ، والبريد الإلكتروني ... إلخ.

التوزيع:

وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى
المستهلك الأخير . وهو يتخذ أحد الأشكال التالية :

المنتج ————— المشتري النهائي
المنتج ————— وكيل بيع
تاجر تجزئة ————— المشتري النهائي
المنتج ————— تاجر جملة —————
تاجر تجزئة ————— المشتري النهائي .. وهكذا...

المناقشة الأولى مبادئ الإدارة :

حدد - مع التعليق - مدى صحة أو خطأ العبارات التالية :

1. هنري فايول هو أول من حدد عناصر الإدارة.

خطأ

(فريدريك تايلور) هو أول من وضع مبادئ للإدارة

2. عمل الأشياء بطريقة صحيحة . الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ،
بينما الكفاءة هي

صح

3. ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث .

صح

4. تتمثل أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية في تجاهلها للنواحي
الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

خطأ

5. تتمثل أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية ترى مدرسة
النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات
والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.

صح

سؤال المناقشة الثاني مبادئ الإدارة"

صنف العلماء الآتي أسماؤهم وفق المدرسة العلمية التي ينتمي إليها، وأبرز مساهماتهم في الفكر الإداري : درجتان ونصف.

العالم	المدرسة الفكرية	أبرز مساهماته
هنري فايول	المدرسة الكلاسيكية	وقد اهتم (فايول) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على الوظائف الضرورية للإنتاج ، وحصرها في (الفنية التمويلية - التجارية - التأمينية الإدارية)
توم بيتر	المدرسة التجريبية	أشار إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة
ماكجريجور	مدرسة العلاقات الإنسانية	إنشاء نظرية x,y وهما تعاكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقا للنظرية التي يقتنعون بها
وليم أوشي	المدرسة المعاصرة في الإدارة	عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية z التي احتاجت لسنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية
ديمنج	-	-

السؤال الثالث للنقاش:

حدد - مع التعليل - مدى صحة العبارات التالية :

- (1) تقل أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة :
خطأ، تزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة لأنه يصعب حينها أن تستمر بنجاح دون عملية التخطيط.
- (2) تزداد أهمية التخطيط بزيادة درجة تغير أحداث المستقبل:
صح
(3) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات :
صح ،لأنه يساعدنا على التخطيط بشكله الصحيح
- (4) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل :
خطأ ،يتم وضع هذه الخطط بعد الأخذ بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.
- (5) تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط وليس وضعها :
(6) من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات تشتت المسؤولية :
(7) من متطلبات القرار الناجح توافر المعلومات الموضوعية :
صح لأنه يساعدنا ع اتخاذ القرار الصحيح.
- (8) يمثل التشخيص الصحيح للمشكلة البداية لاتخاذ قرار صحيح :
صح
- (9) تكون المخاطرة في القرارات المبرمجة كبيرة جدا في العادة :
خطأ ،لان القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة وذلك لان طريقة اتخاذها محدده كما إنها واضحة في اغلب الأحيان حيث يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عاليه.

(10) تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقا :
صح ،لأنها تقوم على أساس عالي من عمليات المشاركة والبحث
والاستفاضة فيه .

تعتبر إدارة الأعمال اليوم من الأهمية بمكان نظرا لتغلغلها في جميع
أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات
أو القطاعات الحكومية . والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم
تحقيق تلك الأهداف عن طريق استغلال الإمكانيات المادية والبشرية.

تعريف إدارة الأعمال :

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية (بأنها العملية التي يمكن من
خلالها تنفيذ غرض معين والأشراف عليه ويقول رالف دافيز (الإدارة هي
عمل القيادة التنفيذية.

ويعرف " جون مي " بان الإدارة هي عملية الحصول على أقصى
النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب
العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

ويقول هنري فايول " Henri Fayol أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ
وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " .

عناصر التعريف:

1. تشير جميع التعاريف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى ضرورة وجود هدف.
2. عند تطبيق الإدارة فإنه يتم التركيز على الجماعة وليس الأفراد .
3. التأكيد على أن الأعمال تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق
الإدارة .
4. التأكيد على عملية التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبلية.

أهمية دراسة إدارة الأعمال:

تعتبر إدارة الأعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

ويتميز علم إدارة الأعمال عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

وبرزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945م حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم إدارة الأعمال من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

وسنذكر أهم مبادئ إدارة الأعمال فيما يلي:

المبادئ العامة في الإدارة

General principles of management

مبادئ الإدارة هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقعة حدوثها.

مبادئ الإدارة هي عبارة عن قواعد إرشادية تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها ، وهي تعبر عن خلاصة الحكمة والتفكير الطويل والتجارب والدراسة من قبل مفكري الإدارة الذين توصلوا إليها بعد فترة زمنية طويلة.

وما يميز المبادئ العامة في الإدارة عموميتها ، يمكن استخدامها في أنواع المؤسسات كافة ، الصناعية أو التجارية، الصغيرة أو الكبيرة ، العامة والخاصة ، وتجنبنا الوقوع في أخطاء كثيرة.

والمبادئ العامة في الإدارة هي:

• مبدأ تقسيم العمل:

ويعني تجزئة العمل إلى أجزاء وتخصص كل فرد بجزء محدد منه ، ويساعد التخصص على تركيز الجهود مما يؤدي إلى زيادة الخبرة وتنمية الكفاءة وتحسين المهارة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

• مبدأ الانضباط والنظام:

ويقصد بذلك التزام كل العاملين بقواعد ونظم وتعليمات المؤسسة ، والتقيد بها بغية تحقيق الأهداف.

• مبدأ التعويض:

يجب أن تحقق سياسة الأجر المستخدمة أمرين هما:

- ضمان مستوى المعيشة المناسب للأفراد في ضوء مؤهلاتهم العلمية
- ضمان قدر معين من الربح يساعد على بقاء واستمرار المؤسسة.

• مبدأ تبسيط العمل:

ويقصد به التسهيل والقضاء على التعقيدات المصادفة للعمل ، والبعد عن الروتين العقيم الذي لا ينتج شيء جديد ويعطل انجاز الأعمال واتخاذ القرارات بسرعة.

• مبدأ وحدة الهدف:

ينبغي أن تصمم كل وحدة إدارية داخل المؤسسة أهدافها طبقاً لأهداف المؤسسة الأصلية وأهدافها النهائية ، بحيث تسعى إلى تحقيق هدفها الجزئي الذي يجب أن يتكامل مع الهدف النهائي للمؤسسة

• مبدأ الوظيفة:

لأي مؤسسه يحتوي هيكلها التنظيمي على مجموعة من المكونات والأنشطة التي تتمثل في وظائف الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والمالية وغيرها.

وهذا الهيكل التنظيمي يجب أن يتمحور حول الأعمال المطلوب القيام بها ، وليس حول الأفراد ، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها التنظيم.

• مبدأ السلطة والمسؤولية:

والسلطة هي الحق في إصدار الأوامر ، وإلزام الآخرين بتنفيذها وهي لازمه لتسيير العمل داخل المؤسسة.

أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعيه للسلطة وملازمه لها ، وهي التزام بتحقيق الأهداف ، وينبغي أن تكون المسؤولية على قدر السلطة الممنوحة.

• مبدأ وحدة التوجيه:

أي كل مجموعه من الأنشطة ذات الهدف الواحد يجب أن تشكل وحده تنظيميه يديرها رئيس واحد يصدر الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه في الوقت المناسب.

• مبدأ تدرج السلطة:

أي خضوع المرؤوس للرئيس وتسلسل السلطة هرميا من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

• مبدأ المركزية:

ويشير مبدأ المركزية إلى درجة تركز عمليه اتخاذ القرار في مستوى إداري معين أو لدى فرد واحد ، وتتاسب المركزية المؤسسات الصغيرة التي تكون خطوط السلطة فيها قصيرة.

• مبدأ اللامركزية:

يشير مبدأ اللامركزية الإدارية إلى درجة تفويض السلطة في عملية اتخاذ بعض القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى وتناسب اللامركزية المؤسسات الكبيرة التي تكون خطوط السلطة فيها طويلة ، أي أن المؤسسة تمارس نشاطها على منطقته جغرافيه واسعة.

• مبدأ المبادأة والابتكار:

أي تشجيع المبادرات ، بأن يتاح للعاملين تقديم الاقتراحات ، وإبداء الآراء لتطوير العمل والتغلب على الصعوبات.

• مبدأ الترتيب:

ويمكن تقسيم الترتيب إلى قسمين:

- الترتيب المادي أو ترتيب الأشياء: ويتعلق بترتيب التجهيزات والأثاث والمواد في الأمكنة المخصصة لها بشكل يمكن من مزاوله جميع الأنشطة بطريقة سهله.
- الترتيب الاجتماعي أو ترتيب الأفراد :وهو يتعلق بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

• مبدأ المرونة:

تعيش المؤسسة في ظل ظروف متغيره ، تحكمها عوامل دائمة التبدل، لذا وجب على المؤسسة ، إعداد ما يلزم لتحقيق المرونة في التنظيم، مما يسمح للمنظمة من التجاوب مع هذه المتغيرات ، وهذا يؤدي إلى بقاء المؤسسة واستمرارها.

• هبدأ التعاون:

وهو دعوه للعمل الجماعي ، وسيادة روح الفريق ، من أجل تحقيق الأهداف.

• هبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

أي أن مصلح المؤسسة مقدمه على مصالح أعضائها ، ولكن هذا لا يعني بالضرورة إهمال مصالح الأعضاء أو العاملين ، وإنما العمل على التوفيق بين المصلحتين.

• هبدأ المساواة:

أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين.