

## المحاضرة الأولى - مقرر مبادئ الإدارة

### \* أهداف المقرر:

1. معرفة مفهوم وأهمية الإدارة ومجالاتها ، وأهم عناصر العملية الإدارية.
2. الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة ومعرفة مدارس الإدارة المختلفة وخصائص كل منها.
3. تحديد مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ، وبيان أهم صفات التخطيط الفعال ، وأهم معوقاته.
4. تعريف مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه الإدارية ، والأسلوب الجماعي والحاسب الآلي في اتخاذ القرار .
5. تحديد المقصود بكل من التنظيم والتنسيق وبيان أهمية وخصائص كل منهما.
6. تعريف القيادة والدافعية والحوافز ، ثم التعرف على الدوافع من منظور إسلامي.
7. تحديد مفهوم الاتصال والرقابة ، وإدارة الأفراد والانتاج 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 وانتهاء بالرقابة وأنواعها و أهم مزاياها مروراً بالتنظيم والتوجيه ، والتنسيق ، واتخاذ القرار ، والاتصالات الإدارية أما الجزء الثالث فقد تناول وظائف المنشأة : وتبدأ بإدارة الموارد البشرية وتنتهي بإدارة نظام المعلومات الإدارية ، مع الإشارة إلى وظيفة إدارة التسويق وإدارة الانتاج والإدارة المالية.

### \* الموضوعات التي يغطيها المقرر:

1. مفهوم وأهمية الإدارة ومجالاتها وأهم العناصر الإدارية.
2. التطوير التاريخي للفكر الإداري ، ومدارسه المختلفة ( المدرسة التقليدية - مدرسة العلاقات الإنسانية - المدرسة التجريبية - مدرسة النظم - الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ).
3. مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ، وبيان صفات التخطيط الفعال وأهم معوقات التخطيط.
4. اتخاذ القرار: المفهوم - وموقعه في العملية الإدارية - والتقسيمات المختلفة للقرارات - والأسلوب الجماعي في القرارات - واخيراً استخدام الحاسب الآلي في صناعة القرار.
5. وظيفة التنظيم: مفهوم وأهداف التنظيم ، وأنواعه ومبادئه ، وخصائص التنظيم الفعال ، وبناء الهياكل التنظيمية ، ورسم الخرائط التنظيمية ، وإعداد الأدلة التنظيمية وأهميتها.
6. وظيفة التنسيق: المفهوم والأهمية ، وسمة الشمول في وظيفة التنسيق ، وأهم الوسائل المستخدمة في التنسيق ، وأهم المعوقات التي تواجه ، واخيراً خصائص التنسيق الفعال.
7. القيادة الإدارية: تعريف القيادة ، والتفرقة بين القائد والرئيس ، ومصادر القوة في القيادة ، والنظريات الحديثة فيها ، وأبرز معوقاتها ، ثم نظرة سريعة للقيادة في الإسلام.
8. وظيفة التوجيه: فرق العمل ، والأداء الجماعي ، والأدوار التي نقوم بها في الجماعات.
9. الدافعية والتحفيز: تعريف الدافعية: أنواع الدوافع ، النظريات المفسرة للدوافع ، الدافعية من منظور إسلامي.
10. الاتصالات الإدارية: تعريفها ، أهميتها ، وعناصرها ، وأهدافها ، ووسائل الاتصال وأنواعها ، وخصائص الاتصال الفعال وأهم معوقاته.
11. مفهوم الرقابة وفوائدها أنواعها وخصائصها وأهم الجهات التي تقوم بأنشطتها.
12. أهم وظائف المنشأة: غدارة الموارد البشرية - إدارة التسويق - إدارة الانتاج - الإدارة المالية - نظم المعلومات الإدارية.

### \* 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؟ |

## المحاضرة الثانية - مقرر مبادئ الإدارة

### \* 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 .. تعريف 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 فرديريك 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 الدخالية والخارجية.

### \* عناصر تعريف الإدارة:

١. الإدارة نشاط متخصص، يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.
٢. ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة.
٣. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال.
٤. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في: التخطيط - والتنظيم - والتوجيه - والتنسيق - والرقابة - وإعداد التقارير والموازنات (بوسد كورب).
٥. لا تعمل الإدارة في فراغ .. وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة .. تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.
٦. وتعد الفعالية (عمل الشيء الصحيح) والكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) من أهم معايير الحكم على الأهداف.
٧. تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة ومنها الخاصة على حد سواء، فعن طريقها يتم رسم الإجراءات، وتخصيص الإمكانيات والموارد. فعملية اتخاذ القرار هي لب الإدارة.
٨. 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.

\* من هو المدير..؟ هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما.

ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر، وإرغام الآخرين على أداء العمل. بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب. ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (علياً - وسطي - تشغيلية) في المنظمة.

\* المستويات الإدارية: تتضمن كافة مشروعات الأعمال - أي 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 الاستراتيجية والرئيسية 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.

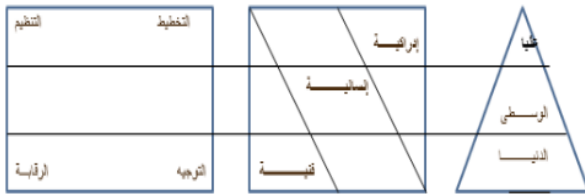
\* أهمية الإدارة: تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم.

### يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

١. الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
٢. إزدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها.
٣. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت.
٤. تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع.
٥. ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
٦. الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال.
٧. الندرة النسبية المتزايدة في الموارد.
٨. اتجاهات العولمة، وظهور المنظمات الكونية.
٩. المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.
١٠. رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

سؤال الساعة: هل الإدارة علم أم فن..؟ (يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدمياً بين الدارسين في مجال الإدارة)

### المهارات الادارية:



يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية فضلاً عن تضمينها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. وهناك فريق ثاني 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.

\* 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:

١. أن يقدم شيئاً نافعاً. ٢. أن يهدف إلى تحقيق الربح. ٣. أن يمثل نشاطاً اقتصادياً.

٤. أن يكون منظماً. ٥. 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:

١. التخطيط. ٢. التنظيم. ٣. التوجيه. ٤. الرقابة.

\* فإن البعض الآخر يحددها في سبعة عناصر هي: ١. التخطيط. ٢. التنظيم. ٣. التوظيف. ٤. التوجيه. ٥. التنسيق. ٦. كتابة التقارير الموازنة.

## المحاضرة الثالثة - مبادئ الإدارة

### ➤ مقدمه:

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

### ➤ المدرسة الكلاسيكية:

1. وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري ورسوخه.
2. تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كآلة تماماً.
3. تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر).
4. ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية.
5. وهي ترى أن هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من أن يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

### ➤ السمات الأساسية لنموذج وبيير البيروقراطي:

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

### ➤ حركة الإدارة العظمية:

1. تمثلت أفكار هذه الحركة في كتابات كل من (فردريك تايلور) و (هنري فايول).
2. وقد اهتم (فايول) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع، وركز على الوظائف الضرورية للإنتاج، وحصرها في (الفنية - التمويلية - التجارية - التأمينية - الإدارية).
3. أما (تايلور) فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحل المختلفة، كما اهتم بضبط الوقت والحركة، وعني بتدريب كل عامل على ما حدّد له من عمل، كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف.
4. أدت هذه الأفكار إلى كثير من التقدم الصناعي في أمريكا وفرنسا.

### ➤ الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية:

1. من أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية أنها أهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.
2. ويوضح (وايت) أن الإدارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي:  
- أن الإنسان حيوان يفكر دائماً 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:

1. بدأت هذه المدرسة في ثلاثينيات القرن العشرين نتيجة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية.
2. من أبرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت و ألتون مايو و شستر برنارد و هيربرت سايمون).
3. بنيت مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية على نتائج تجارب الهاوثورن التي أجراها (مايو) وزملاؤه في شركة (ويسترن إيلكتريك).
4. من أبرز نتائج هذه المدرسة: أنها اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً.
5. كما أنها نظرت إلى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً.
6. وقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين، والانسجام بينهم، والحوافز والرضا الوظيفي.
7. كما أنها أظهرت أنه يتعين نبذ أفكار المدرسة التقليدية إذا كنا نرغب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل.
8. 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 إلى بيئة العمل.
9. وتعد نظريتا (X) ، (Y) أهم الإضافات التي قدمها (دوجلاس ماكريجور) وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرين وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها.
10. وقد حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدماً فيها بسبب التشويش والارتباك الحادتين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل.

### ➤ الانتقادات للمدرسة الإنسانية:

1. توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
2. أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل، وتهمل البيئة الخارجية.
3. تنتظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
4. ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

## المحاضرة الرابعة - مبادئ الإدارة

### ➤ مدرسة العلاقات الإنسانية:

#### \*نظرية ( X ):

- وضع دوجلاس ماكجريجور نظريته الأولى X وهي تنظر نظرة سلبية 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 العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
3. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
4. يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

### ➤ كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية:

يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

#### \* هل نجحت هذه النظرية..؟

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

#### \*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.

#### \*نظرية ( Y ) 2:

1. الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته، وتؤمن له الأمن والاستقرار.
2. الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
3. وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
4. والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

### ➤ الفرق بين النظريتين:

1. يتبع المديرين الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية، ويعاملون الإنسان كآلة.
2. لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

### ➤ الانتقادات للمدرسة الإنسانية:

1. توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
2. أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل، وتهمل البيئة الخارجية.
3. تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
4. ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

أبنائي الأعزاء .. إنتهينا - معاً - في الجزء الأول من هذا الموضوع في محاضرتنا الثالثة التعرف على مدرستين هامتين تمثلان مرحلتين متميزتين من تطور الفكر الإداري ، وهما **المدرسة الكلاسيكية** ، و**الثانية المدرسة الإنسانية** . والآن نواصل معاً الجزء الثاني من الموضوع في محاضرتنا الرابعة حول تطور الفكر الإداري.

### ➤ ثالثاً: المدرسة التجريبية:

1. وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية.
2. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الإنسان، فقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب النظري.
3. ويرجع الفضل إلى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الإدارة العلمية وعلم الإدارة.
4. فبينما تعني الإدارة العلمية بالممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، فإن علم الإدارة يقوم على البحث النظري في مجال العملية الإدارية.

### \*ويؤكد رواد هذه المدرسة على:

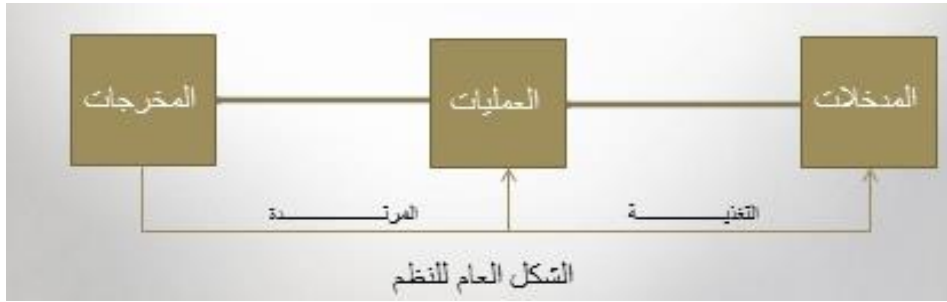
1. تمثل الإدارة ميداناً محدداً ومستقلاً من النشاط البشري.
2. المعنى الأساسي للإدارة واحد ، بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- \*\* وتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الإدارة حيث ينادون بأن الإدارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن. وأن نجاح المدير يتوقف على إتقانه لعمله الإداري، ومهارته القيادية.
- \*\* كما يشير (بيتر دراكر) إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة.

### ➤ وتمثل أهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

1. تحديد الواجبات والمسئوليات 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 فقد اعتبرها النقاد مجرد حكم وأمثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

### ➤ رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية:

1. اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
  2. وأشاروا إلى أنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها، وأنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
  3. وتدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:
- المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية - المادية - المعنوية).
  - المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلماً 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 امتداداً فكرياً لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.
- \*\* وتتلخص فكرة نظرية الموقف في: (It depends) بمعنى أنه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية، والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.
- \*\* لقد أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية ، وقامت على رفض التعميم لمبادئ الإدارة في كل زمان ومكان.

## المحاضرة الخامسة - مبادئ الإدارة

### تطوير الفكر الاداري

#### \* المدرسة المعاصرة في الإدارة:

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. 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 التي طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

#### \* المدخل الحديثة للإدارة:

- النظرية الموقفية: طومسون ، وودورد.

: وليم أوشي. (Z) - نظرية

- الإدارة اليابانية.

#### \* النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات وكان نظرية النظم دور فاعل في تطويرها. تقر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وارتها علي طبيعة التنظيم مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، هذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات او حتي لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب ان تختار المنهج او الاسلوب التي يتلائم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المنظمة.

#### \* النظرية الموقفية: (تعريفها)

المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلي واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف.

وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.

#### \* اسس نظرية الموقف:

١. الإقرار ان هناك اختلاف بين الناس والاقوات كافتراض اساسي.

٢. لا يمكن التأكيد ان هناك اساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.

٣. لا يمكن قبول الاساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئة التي تواجهه.

٤. لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلي لموقف وظروف معينة.

٥. الإقرار بان الترابط المنظمة والبيئة ومتغيراتها اشياء اساسية تؤدي الي تغير الاساليب الادارية بناء علي المتغيرات البيئية.

٦. ان النظر الي الاطار العام والكلي أساس لمعالجة الامور الجزئية ولا يمكن للمدير ان ينظر للعملية الادارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أجزاء مترابطة يجب النظر اليها من منظور كلي.

٧. النظر للمنظمة علي انها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة.

#### \* مقومات نظرية الموقف:

١. اذا كانت نظرية الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي الي تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته الي اسس عملية تساهم في فهم الامور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج اداري مناسب يحتاج قدراً من الاستقرار والثبات النسبي) وبالتالي فالنظرية تنظر للمنظمة علي انها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح.

٢. تؤكد النظرية علي ان هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (فاذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما).

وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.

٣. تطوير قدرات المدراء بدلاً من برمجتهم من خلال تزويدهم بالادوات المساعدة علي تمضية معارفهم ومهاراتهم الانسانية والفكرية والفنية وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لايجاد المشاكل وتحليلها بمنظير مختلفة وليست بطريقة وحدة محددة.

#### \* وليم أوشي:

Z عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية

وهي التي احتاجت الي سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية. لتحديد الاسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بأنتاجية أكبر بالمقارنة مع الشركات والمؤسسات الأميركية.

- ولقد استحدث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني وبخاصة الاسرة اليابانية التي تقوم علي مبدأ الاحترام لرب الاسرة واطاعة أوامره في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً ايهم في اتخاذ القرار.

- انعكس هذا بدوره علي العمل الإداري داخل المؤسسات علي اعتبار ان المديرين والافراد بمثابة الاسرة الواحدة مما كان له احسن الاثر علي انتاجية الافراد واخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

#### \* Z: نظرية

هي احدي النظريات الادارية الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي وطرحتها في كتابة.

## المحاضرة السادسة لـ مبادئ الإدارة الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري

### ➤ الاداره اليابانيه:

#### \*عناصر الادارة اليابانية:

1. ضمان الوظيفة للموظف مدي الحياة. اي الاستقرار والامن الوظيفي، حيث لا تلجا المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الافراد حتي في اصعب الظروف الاقتصادية، مما كان لة اكبر الاثر علي ابداعه وانتاجيته.
2. العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ففي كثير من الاحيان يتم قياس الانتاج بناء علي الجهد الجماعي وبالتالي تكو المكافاة جماعية لا فردية.
3. اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما خلق انسجام وتوافقا بين اهداف العاملين واهداف المؤسسة ويوفر نوعا من الرقابة الذاتية واحتراما متبادلا بينهم وتفاعلا طبيعيا بين العمل والحياة الاجتماعية. ويتمثل اسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل علي مستوي المؤسسة بهدف تامين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه وتحليل المشكلات الفنية والادارية واقتراح حلول لها.
4. الاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوي البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات والإستقرار لهم من حيث السكن والرفاهة ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق اجواء من التعاون.
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز علي تطوير المهارات المهنية للأفراد حيث يتم نقل الموظف من موقعة الي موقع اخر علي مستوي الاداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

### ➤ الجوده الشاملة: ديمنج:

لقد كانت للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك بمعنى الحصول علي جودة عالية وفي الوقت نفسه بتحقيق رغباته.  
**فلسفة ديمنج في العمل الإداري:** اما فلسفة ديمنج فتكمن في حديثه عن تبني المبتدي الملائمة في الادارة بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال اجراء التحسين المستمر والتفكير في الانتاج علي انة نظام متكامل ليس اجزاء متفرقة.

### ➤ مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الانتاج والخدمات.
2. تبني فلسفة جديدة.
3. التوقف عن الاعتماد علي التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها الاحصائية.
4. التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا علي السعر فقط.
5. الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلي نحو متواصل.
6. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
7. تحقيق التوافق بين الاشراف والادارة.
8. ازالة الخوف من العاملين وجعل انشطتهم نتجة دوما نحو معرفة المشاكل في الاداء وابلاغ الادارة المسؤولية عن ذلك دون تردد او خوف.
9. ازالة الحواجز الموجودة بين الادارات وتعني كسر الحدود بين الاقسام وجعلهم يعلمون سوية بروح الفريق.
10. تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
11. تقليل الاجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف علي حده والتركيز علي تكوين سلوك الفريق.
12. ازالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
13. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية لكل الفرد.
14. تشجيع الافراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعلمون لتحقيق التحول).

### ➤ إعادة هندسة العمليات الاداريه هي:

إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة.  
**\*\* مثل:** التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.  
**\*\* منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في الوقت قصير نسبياً.**

### ➤ عناصر إعادة هندسة العمليات الاداريه:

- \* أن يكون التغيير اساسي.
- \* أن يكون التغيير جذري.
- \* أن يكون النتائج جوهرية وضخمة.
- \* أن يكون التغيير في العمليات.
- \* أن يعتمد التغيير علي تقنية المعلومات.
- \* أن يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.

### ➤ أهداف إعادة هندسة العمليات الاداريه:

1. تحقيق تغير جذري في الاداء.
2. التركيز علي العملاء.
3. السرعة.
4. الجودة.

➤ **إدارة المعرفة:**

- # يعد العالم الياباني نوناكا من رواد الاتجاه نحو اداء المعرفة في الكتابات الحديثة في الفكر الاداري.
- # تعد المعرفة لدي انصار هذا التوجه في المصدر الرئيس لتنافسية المنظمة في الاسواق العالمية.
- # بموجب هذا المدخل يتم تصنيف المعرفة الي ثلاثة مستويات:
  - \* المعرفة الجوهرية.
  - \* المعرفة المتقدمة.
  - \* المعرفة الابتكارية.

- **الاقتصاد المعرفي:** حيث اصبحت التكنولوجيا والابداع والمعلومات والابتكار هي الادوات الحاسمة في التقدم والنمو والاقتصادي المستدام.
- # يدعو الاقتصاد المعرفة الي تحويل المعلومة الي سلعة.
  - # **يمكن تعريفه على انه:** نشر المعرفة وانتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي والاقتصادي والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الانسانية باستدامة.

➤ **ركائز الاقتصاد المعرفي:**

- \* **الابداع:** القائم علي نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع.
- \* **التعليم:** الهادف لبناء جيل قادر علي دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- \* **البنى التحتية:** الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار.
- \* **التشريعات والانظمة.**

➤ **ريادة الأعمال:**

- يقصد بها القوة الاقتصادية التي ستحرك اقتصاديات الدول مستقبلا.
- توضح الدراسات ان هناك علاقة جوهرية بين هذا الفكر والعديد من عوامل البيئة الخارجية.
- عرف شومبيتر الشخص الريادي بانه من يمتلك الارادة والقدرة علي تحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الي عمل ناجح.



## المحاضرة السابعة - مبادئ الإدارة التخطيط

### \* قبل البداية:

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

### \* تعريف التخطيط:

1. عمله مستقبلي. التحديد في الوقت الحاضر لما يتم.
2. تحديد أهداف المنظمة، وسبل إنجازها.
3. التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد.
4. عملية فكرية تعتمد على المنطق، والترتيب لتوضيح الأهداف، والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.

### \* خصائص التخطيط:

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

### \* فوائد التخطيط:

1. وضع أهداف واضحة للعمل.
2. تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
3. التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
4. ترشيد الانفاق.
5. الرقابة على الأداء.
6. وضع البرامج الزمنية للإنجاز.
7. تنظيم العمل.

### \* أنواع التخطيط:

1. حسب المدة الزمنية: (التخطيط طويل الأجل - التخطيط متوسط الأجل - التخطيط قصير الأجل).
- \*\* يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.
2. حسب المستوى الإداري: (على مستوى الإدارة العليا - على مستوى الإدارة الوسطى - على مستوى الإدارة الدنيا).

### \* عناصر التخطيط: (الأهداف)

- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً.
  - هرمية الأهداف.
- SMART- الشروط الواجب توافرها في الأهداف:
1. البساطة والوضوح.
  2. قابلة للتحقق.
  3. مرتبطة بالزم.
  4. القابلية للقياس.
  5. محفزة.

### (السياسات)

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

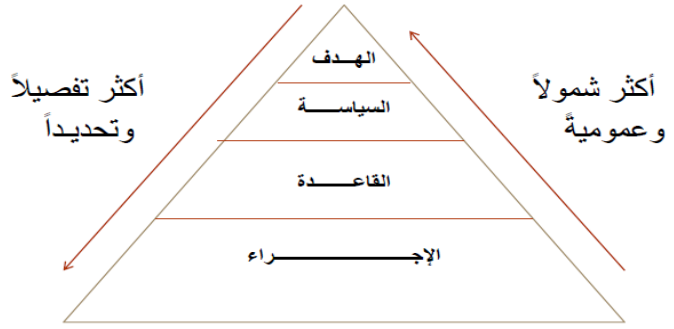
### (القواعد)

- القاعدة 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 حين تكون الإشارة حمراء.

### (الإجراءات)

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

## \* تدرج عناصر التخطيط:



### \* خطوات التخطيط:

١. تحديد الأهداف.
٢. جمع المعلومات.
٣. وضع الافتراضات.
٤. تحديد البدائل.
٥. التكلفة والتقييم.

### \* سمات التخطيط الفعال:

١. وضوح الهدف.
٢. المرونة.
٣. البساطة.
٤. المشاركة في الإعداد.
٥. الواقعية.
٦. تحقيق التوازن.
٧. المتابعه والتقييم.

### \* معوقات التخطيط:

١. البيئة المعقدة.
٢. نقص المعلومات.
٣. مقاومة التغيير.
٤. عدم الواقعية.
٥. عدم التنسيق.
٦. وجود القيود.
٧. الوقت والكلفة.

## المحاضرة الثامنة - مبادئ الإدارة التخطيط

### \* عناصر التخطيط:

#### ١ / الأهداف:

- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً.
- هرمية الأهداف.

#### - الشروط التي يجب توافرها في الأهداف:

١. بساطة والوضوح.
٢. القابلية للقياس.
٣. قابلية التحقيق.
٤. محفزة.
٥. مرتبطة بالزمن.

#### ٢ / السياسات:

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

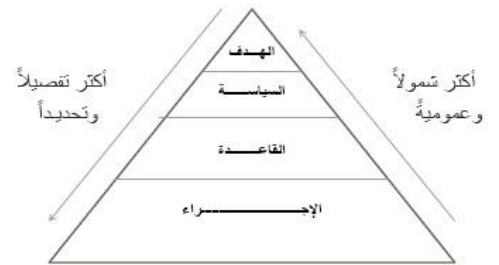
#### ٣ / القواعد:

- القاعدة 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 السيارات حين تكون الإشارة حمراء.

#### ٤ / الإجراءات:

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

### \* تدرج عناصر التخطيط:



### \* خطوات التخطيط:

١. تحديد الأهداف.
٢. جمع المعلومات.
٣. وضع الافتراضات.
٤. تحديد البدائل.
٥. التنفيذ والتقييم.

### \* سمات التخطيط الفعال:

١. وضوح الهدف.
٢. المرونة.
٣. البساطة.
٤. المشاركة في الإعداد.
٥. الواقعية.
٦. المتابعة والتقييم.

### \* معوقات التخطيط:

١. البيئة المعقدة.
٢. نقص المعلومات.
٣. مقاومة التغيير.
٤. عدم الواقعية.
٥. عدم التنسيق.
٦. وجود القيود.
٧. الوقت والتكلفة.

## المحاضرة التاسعة - مبادئ الإدارة اتخاذ القرارات

\* الاهداف التعليمية من دراسته هذه المحاضره تكون قادرا على:

1. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
  2. معرفه علاقه بين اتخاذ القرار والعملية الادارية.
  3. التعرف على انواع القرارات.
  4. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
  5. التعرف على مزايا وعيوب اتخاذ القرارات جماعيا.
  6. التعرف على دور الحاسب الالى في اتخاذ القرارات.
- \* ماهو مفهوم اتخاذ القرار: القرار في الحقيقه عباره عن اختيار بين مجموعه بدائل مطروحه لحل مشكله ما او ازمه او تسيير عمل معين. ولذلك فاننا في حياتنا العمليه نكاد نتخذ يوميا مجموعه من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الاخر يخرج عشوائيا بغير دراسته وعلى ذلك فان عناصر اتخاذ القرار هي:

1. أنها عمليه ذهنيه وا حركيه او الاثنين معا.
  2. يقوم على اساس الاختيار من بين عدة بدائل او خيارات.
  3. يهدف الى تحقيق غاية.
- \* اتخاذ القرارات والعملية الادارية:



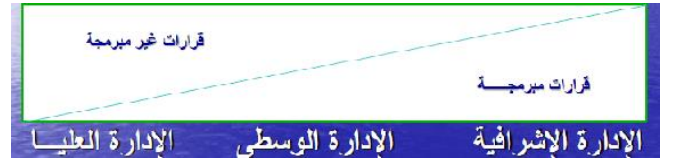
\* أنواع القرارات الادارية:

1. القرارات المبرمجة.
4. القرارات غير المبرمجة.

\*\* القرارات المبرمجة:

- أ- القرارات التنفيذية: - وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والاجازات وكيفية معالجه الشكاوي
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات لديه.
- ب- القرارات التكتيكية: - وتتصف بانها قرارات متكرره وان كانت في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية واكثر فنيه وتفصيلا.
- ويوكل امر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

\* علاقه نوع القرار بالمستوى الاداري:



\*\* القرارات غير المبرمجة:

- أ- القرارات الحيوية: - هي تتعلق بمشكلات حيويه يحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشه وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهه هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوه مساعديه ومستشاريه من الاداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدارسه المشكله وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لاشراك كل من يعينهم امر القرار من جميع الاطراف في مؤتمر وان يعطيهم جميعا حريه المناقشه مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليديه تتصل بمشكلات استراتيجيه وذات ابعاد متعدده وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعيه من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسه المتأنيه والمستفيضه والمتخصصه التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

\* اهميه اتخاذ القرارات: - اتخاذ القرارات هي محور العمليه الاداريه كما ذكرنا ذلك انها عمليه متداخله في جميع وظائف الاداره ونشاطاتها ، فعندما تمارس الاداره وظيفه التخطيط فانها تتخذ قرارات معينه في كل مرحله من مراحل وضع الخطه سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمه او اختيار افضل الطرق والاساليب لتشغيلها وعندما تضع الاداره التنظيم الملائم لمهامها المختلفه وانشطتها المتعدده فانها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.

- وأسس تقسيم الادارات والاقسام والافراد الذين تحتاج لهم للقيام بلاعمال المختلفه ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطه والمسئوليه والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القياديه فانه يتخذ مجموعه من القرارات سواء عند توجيهه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استنثاره دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد او حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الاداره وظيفه الرقابه فانها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمه لقياس نتائج الاعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطه والعمل على تصحيح الاخطاء ان وجدت وهكذا تجري عمليه اتخاذ القرارات في دوره مستمره مع استمرار العمليه الاداريه نفسها.

## المحاضرة العاشرة - مبادئ الإدارة تابع اتخاذ القرارات

### \* مراحل اتخاذ القرارات (الادارية):

#### - المرحلة الاولى: تشخيص المشكلة:

- ومن الامور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الاساسيه وابعادها وهي تحديده لطبيعته الموقف الذي خلق المشكله وعدم الخلط بين اعراضها واسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

#### - المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

- إن فهم المشكله فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصله بالمشكله محل القرار، ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدره المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقه والمعلومات المحايد والملائمه زمنيا من مصادر ها المختلفه ومن ثم تحديد احسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا.

- ويقارن الحقائق والارقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول الى القرار المناسب

#### - وقد صنف بعض علماء الاداره انواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

١. البيانات والمعلومات الاولية والثانوية.

٢. البيانات والمعلومات الكمية.

٣. البيانات والمعلومات النوعية.

٤. الامور والحقائق.

#### - المرحلة الثالثة: تحديد البدائي المتاحة وتقويمها:

#### - ويتوقف عدد الحلول البديله ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وامكانياتها المادية، والوقت المتاح امام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلقه الافكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافره وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

#### - المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكله:

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عمله الاختيار.

#### - وأهم هذه المعايير:

١. تحقيق البديل للهدف او الاهداف المحدده فيفضل البديل الذي يحقق لهم الاهداف او اكثرها مساهمه في تحقيقها

اتفاق البديل مع اهميه المنظمه واهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها.

٢. قبول افراد المنظمه للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

٣. درجه تأثير البديل على العلاقات الانسانيه والمعاملات الناجحه بين افراد التنظيم.

٤. درجه السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

٥. مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

٦. القيم وانماط السلوك والانماط الاستهلاكيه وما يمكن ان تغرزه هذه البيئه من عوامل مساعده او معوقه لكل بديل.

٧. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

٨. كفاءه البديل، والعائد الذي سيحقق اتباع البديل المختار.

#### - المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لاعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجه فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.

- وعملية المتابعه تنمى لدى متخذ القرارات او مساعديه قدره على تحري الدقه والواقعيه في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف الى ذلك ان عملية المتابعه لتنفيذ القرار تساعد على تنميه روح المسؤوليه لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار المشاركة في اتخاذ القرارات.

- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تساعد على تحسين نوعيه القرار وجعل القرار المتخذ اكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادله بين المدير وبين افراد التنظيم من ناحيه وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحيه اخرى.

- وللمشاركة في عملية صنع القرارات اثرها في تنميه القيادات الاداريه في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤوليه وتفهمهم لاهداف التنظيم وتجعلهم اكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنويه لافراد التنظيم واشباع حاجه الاحترام وتأكيد الذات.

- وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الافراد :

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

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات الازمه حتى يتمكن الافراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على اساسها.

- واخيرا اعطاء الفرصه المناسبه لعملية المشاركة مثل الاخذ بالاراء التي يدلي بها الافراد اذا كانت ملائمه وذات فائده عمليه ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابيه تنعكس على فعاليه ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة .

#### \* الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- يعد الاسلوب الجماعي واحد من افضل الاساليب الابداعيه في اتخاذ القرارات الخاصه اذا اختير اعضاء الجماعه اختيارا سليما.

ومن اهم الاسباب التي تدعو منشآت اليوم للاخذ بلاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات: المعلومات، الالتزام بالتنفيذ، الابداع، التطور.

#### \* مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

المزايا	العيوب
١. التأكيد على مبداء الشوري.	١. استهلاك الوقت.
٢. الوصول الى قرارات أفضل.	٢. الهيمنه من قبل البعض.
٣. الوصول الى بدائل أكثر.	٣. التأثير بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع).
٤. القبول.	٤. تشتت المسؤولية.
٥. رفع الروح المعنوية.	

#### \* عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول إلى حلول تتسم بالابداع.
- 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 اعضاء الجماعة.
- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي.
- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة.

#### \* الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

- نظام مسانده القرار الجماعي GDSS.
- نظام خبير EXPERT.
- نظام دعم المدير ESS.

## المحاضرة الحادية عشر - مبادئ الإدارة

### التنظيم

- 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 :-**

1. تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي .
2. تصنيف وتقسيم الأعمال .
3. تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
4. اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .
5. تحديد السلطات والمسئوليات .
6. وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
7. بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .
8. 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 الانتاج 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 بالآخرين.
- التوازن بين السلطة والمسئولية

### أنواع التنظيم :-

- أولاً: التنظيم الرسمي :** \* هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وتوزيع المسؤوليات 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 :-

1. سهولة الاتصال بين أفرادها.
2. وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
3. توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
4. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
5. تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.
6. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
7. الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.
8. تضييق نطاق الاشراف.
9. التأكيد على سهولة التنظيم ومرورته.

### ثانياً: التنظيم غير الرسمي :-

- \* وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية .
- \* ويمكن تعريفه على أنه مجموعه من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشترآكهم في أهداف ومشكلاتٍ متشابهة .

- \* وعلى العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته أو مكافأته .

### الفرق بين التنظيم : الرسمي ، وغير الرسمي :-

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة
يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد
يقوم الفرد على تأدية الوظيفة	تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية
العلاقات فيه رسمية وظيفية	العلاقات فيه إجتماعية شخصية
تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي	تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية

### فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي :-

الفوائد	العيوب
إشباع الحاجات النفسية للعاملين	زيادة الوقت المخصص للعمل
المرونة في إصدار القرارات	بروز بعض السلبيات
دعم وتقوية وسائل الاتصال	تحديد مستوى الانتاج
تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي	التستر على بعض الأخطاء
توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين	

## المحاضرة الثانية عشر - مبادئ الإدارة الهيكل التنظيمية

### 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 والمسئوليات - وحدات إدارية - التنسيق الرأسي - التنسيق الأفقي.

### الخريطة التنظيمية :-

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

### طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي :-

أولاً: طريقته تحديد الاهداف : (التصميم من اعلى الى اسفل) :-

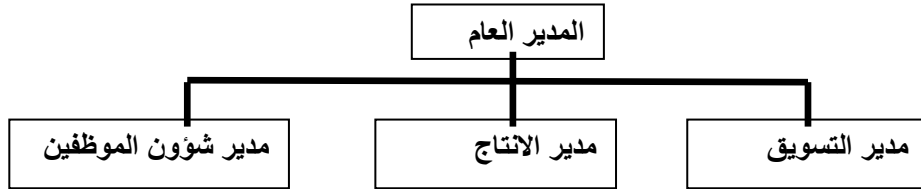
- يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي.
- وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة.

ثانياً: طريقته تجميع الانشطة : (التصميم من اسفل الى اعلى) :-

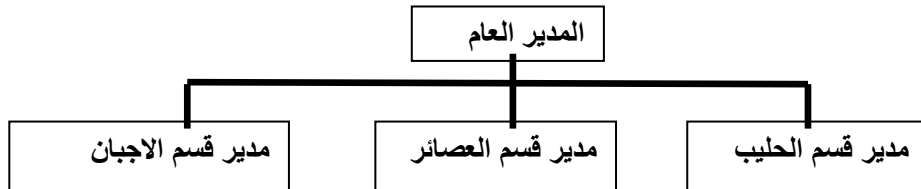
- تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة.
- وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض.

### طرق التنظيم :-

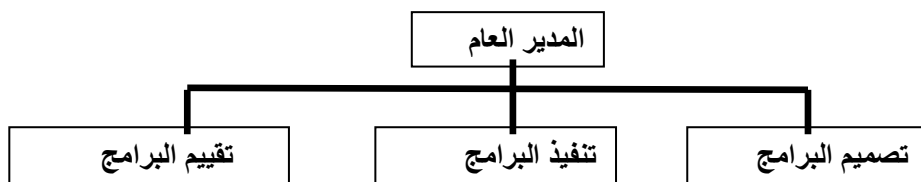
التنظيم على اساس الوظيفة :-



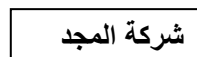
التنظيم على اساس المنتج :-



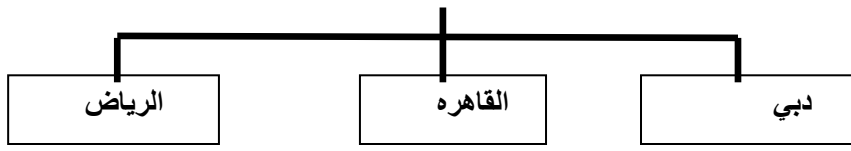
التنظيم على اساس العمليات :-



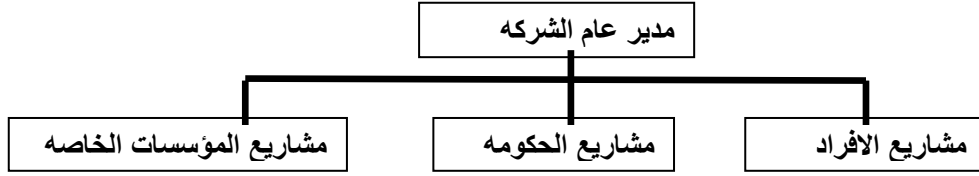
التنظيم على اساس الموقع الجغرافي :-







التنظيم على اساس نوع المستفيد :-



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 .

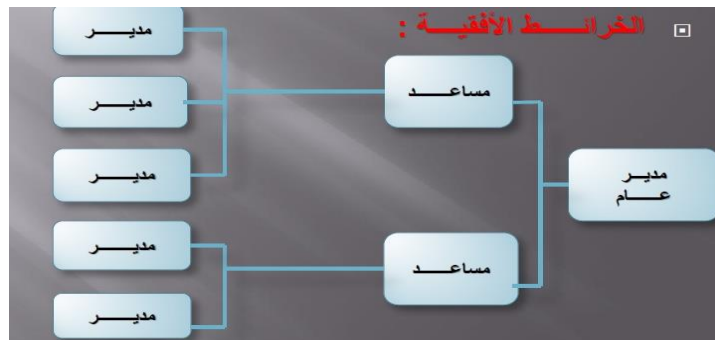
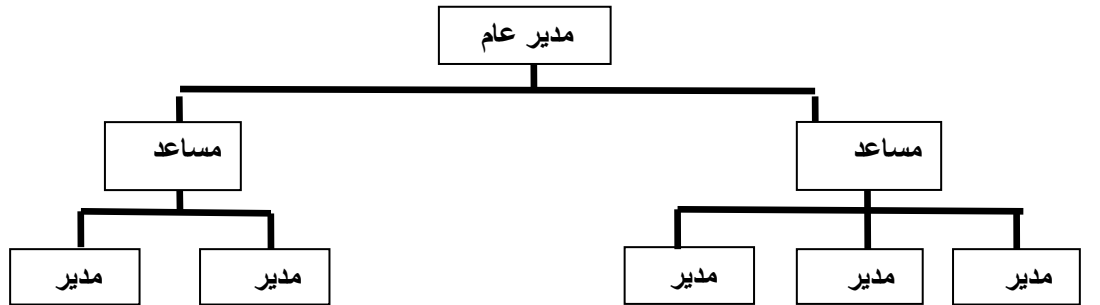
الخرائط التنظيميه :-

- صورته او مخطط لهيكل المنظمه
- فوائدها :

- ١ - إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة.
- ٢ - بيان كيفية تقسيم العمل.
- ٣ - توضيح المستويات الإدارية.
- ٤ - توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.

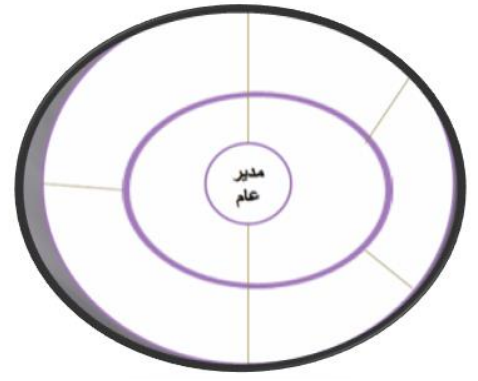
اشكال الخرائط التنظيميه :-

الخرائط التقليديه الرأسماليه :-



الخرائط الأفقيه :-

الخرائط الدائريه :-



### الدليل التنظيمي :-

- يعرف الدليل التنظيمي بانه وثيقه تتضمن معلومات تفصيليه 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 التنظيمي.

### فوائد الدليل التنظيمي :-

- يمثل وثيقه او مرجعا اساسيا عن التنظيم الاداري للمنظمه بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة.
- يمكّن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي 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 اعداده واهميته بالنسبه للمنظمة.
- نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها.
- الهيكل التنظيمي.
- الخارطة التنظيمية .
- وصف مهام الوحدات الإدارية.
- الملاحق.

## المحاضرة الثالثة عشر لـ مبادئ الإدارة التنظيم الإداري

### \*\* 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 الانسانية ، 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 منها لتطوير وبقاء المنظمة.

## المحاضرة الرابعة عشر - مبادئ الإدارة التنسيق

مفهوم التنسيق ومدى الحاجة إليه :

يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود ( كمأ ونوعاً ) التي تبذل
- توقيت هذه الجهود
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه
- وتنبع 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.
- ويتحقق نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين ، وأدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.
- كما أن إدراك المدير لطبيعة الأهداف المطلوبة يعد من أولى متطلبات نجاح التنسيق.

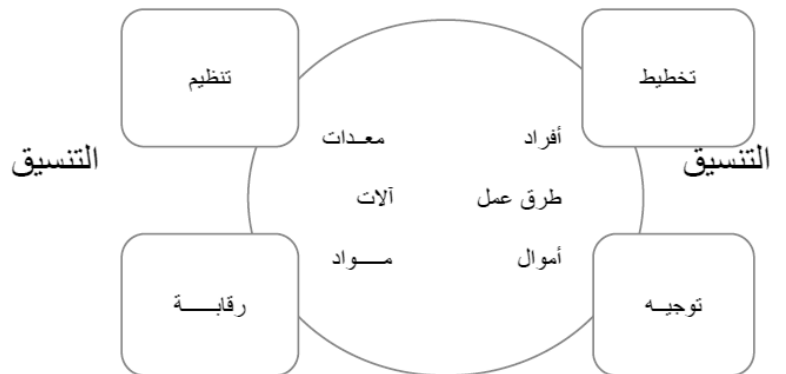
وعلى ضوء ما سبق ، نخلص إلى ما يلي:

- 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 التخطيط والتنسيق:

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

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

التنسيق

وتعد مشاركة الأفراد في صياغة أهداف الخطة من العوامل التي تيسر تحقيق 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.

## المحاضرة المباشرة الثانية الخامسة عشر لـ مبادئ الإدارة التنسيق ( الجزء الثاني )

### عوائق التنسيق:

• تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر .. أهمها:

#### ▶ تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

ويرجع ذلك لعدم تجانس المهام والوظائف – واختلاف الأفراد المسؤولين عن التنفيذ – وتزداد الحاجة للتنسيق كلما زاد التنظيم تركيبياً وتعنداً – ووجود المجموعات المتخصصة يؤدي إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة.

#### ▶ زيادة حجم التنظيم وتعقده:

تؤدي زيادة الحجم التنظيمي إلى زيادة العلاقات الشخصية بين المرؤوسين من ناحية الرؤساء من الناحية الأخرى. ويؤدي زيادة الحجم إلى زيادة التعقيد الهيكلي، وقصور تبادل المعلومات. فتزداد صعوبات عملية التنسيق.

#### ▶ عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

تتعلق عملية - جذريا - بنقل المعلومات وتبادلها، وبسبب عدم تفهم المدير لطبيعة التنسيق يتم حجم المعلومة، أو احتكارها وعدم نشرها، فيحدث التعارض بين الأعمال والمهام، وربما تكرار بعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

#### ▶ عدم التوافق بين الإدارات:

فيؤدي النزاع والتنافر بين الإدارات أو الأفراد في المنظمات إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما يكون المناخ متاحاً أيضاً لظهور التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية، والمصالح الذاتية.

#### أهم وسائل التنسيق :

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم في التنسيق: سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي، ومن أهمها:

#### • تسلسل الأوامر:

والمقصود بذلك أن يكون المرؤوس مسؤولاً فقط أمام رئيسه المباشر. ومن ثم فوجود رئيس واحد مشترك يمكن من التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس يخضع لهذا الرئيس المشترك.

ولكن ما هو الحل حين يحتاج موظف في القسم (أ) شيئاً متعلقاً بالإنتاج من موظف آخر في القسم (ب) ؟؟؟؟

#### • التنسيق بالقواعد والإجراءات:

يمكننا التخطيط المسبق للأعمال التي يمكننا التنبؤ بها، ومن ثم يمكننا التحديد المسبق للأعمال التي يجب على المتابعين القيام بها. وبالتالي تكون القواعد والإجراءات مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

#### • التنسيق بالأهداف:

فيقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والأهداف العامة لتابعيتهم وذلك لتسهيل عملية التنسيق. وفي حالة قيام كل رئيس بتحديد الهدف، فإنه يجب تنسيق جهودهم على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

#### • استخدام المساعدين في التنسيق:

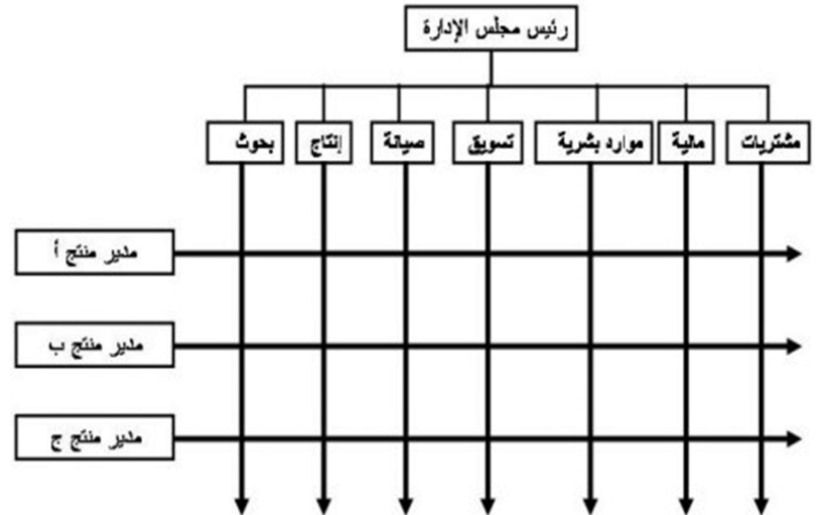
يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعة بشكل أيسر، وحين يقوم أي مرؤوس بنقل مشكلة إلى مديره، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويقوم ببحث وتحليل المشكلة، ثم يقدم النصيحة عن البدائل المتاحة ... وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسه.

#### • المشروعات (التنظيم المصفوفي):

يقوم هذا الأسلوب على انجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال مشروع معين يعين له مدير، ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة ذات العلاقة، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل. وقد يساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر، وتدعيم التفاعل بين الأفراد أصحاب المعارف المختلفة.

#### • المناقشات غير الرسمية:

إن الكثير من عوائق التنسيق يمكن التغلب عليها عن طريق العلاقات الودية، والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة ( وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في نفس المستوى ) ويوفر هذا النوع من المناقشات سرعة الاتصال، ويقال من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية.



• المنسق الخاص: ونتيجة ادراك المنظمات لأهمية التنسيق في فعالية العمل الجماعي، اتجه بعضها الى انشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقوم بتقديم النصائح التي تعاون المديرين في اداء مهمة التنسيق.

ولا يعد هذا الأسلوب بديلاً عن المدير، ولكنه يستخدم فقط لأغراض المساعدة ودعم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع وليس على السلطة فقط.

### خصائص التنسيق الفعال:

● **تبسيط التنظيم:** يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق، وتكامل الجهود ...

ويأتي ذلك من خلال :

► تقسيم العمل بين الإدارات بالشكل الذي يساعد على تنسيق الجهود.

► وضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية.

### ● انسجام وتكامل الخطط والبرامج:

يجب ان يعي المدير ان التنسيق يجب ان يبدأ في مرحلة التخطيط ...

وهناك ناحيتان مهمتان في التخطيط لهما أهمية خاصة في التنسيق هما:

► تكامل البرامج والخطط، فلا يوجد بينهما تعارض او تنازع.

► التوقيت السليم، وهو يعد من الامور الحيوية في معظم عمليات الادارة والتصنيع بالمنظمة.

### ● تحسين وسائل الاتصال:

فالاتصال السليم وسهولة تبادل البيانات يساعدان على تنسيق الجهود بين اوجه النشاط الاداري المختلفة ...

► وتعد التقارير المكتوبة من اهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق.

► كما تعد وسائل الاتصال الأخرى (كالتقارير الدورية الشفوية) فرصة للشرح والتفسير .. وهي أمور حيوية لتنسيق الجهود.

### ● تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري:

فيجب ان يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين افراد القوى العاملة في المنشأة.

ويصبح التنسيق الاختياري اكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل، ووسائل الاتصال السليمة.

ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية ... مثلاً دوائر الجودة في الإدارة اليابانية.

## المحاضرة السادسة عشر - مبادئ الإدارة

### القيادة

**\*\* 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.

**\*\* تعريف القيادة: 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 - لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

- وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً.

**\*\* الفرق بين القائد والرئيس:**

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

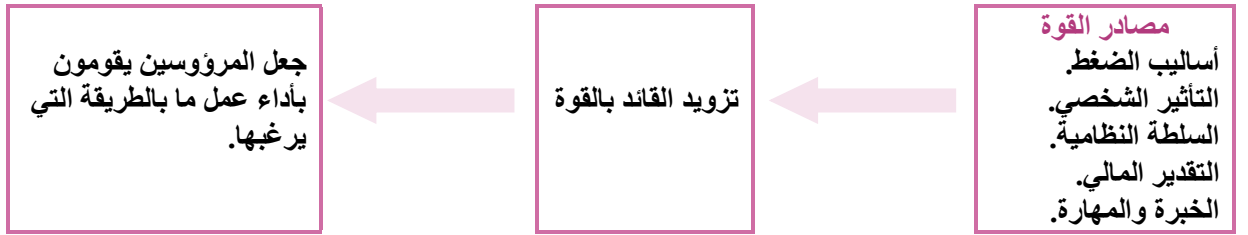
**\*\* ومع ذلك يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة، حيث أنهما يتحدان في الغرض، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب.**

**\*\* ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة.**

**\*\* الفرق بين القائد والمدير:**

م	عامل المقارنة	القائد / القيادة	المدير / الإدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة
٢	التركيز	تحديد وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفعالية والكفاءة	الاهتمام بالفعالية	يهتم بالكفاءة
٤	الشمولية / الجزئية	الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والابداع	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

**\*\* مصادر قوة القائد:**



**& مصادر قوة القائد:**

**\*\* السلطة النظامية:** تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة، وتتمثل في التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة المملوكة له بحكم عمله، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي تعد سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات. ويتناسب تأثير الرئيس طردياً مع ما يتيح له المنصب من سلطات.

**\*\* منح التقدير المالي:** فتتوقف درجة تأثير القائد على مرؤوسيه على مدى اعتمادهم عليه في الحصول على التقدير المالي، فالمرؤوس الذي يريد الحصول على التقدير المالي (أجر وعلاوات) يتعين عليه أن يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته. والعكس صحيح. وهنا يتعين علينا أن نلاحظ أن الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل (إلا إذا كانت الاحتياجات الأساسية للفرد غير مشبعة) فالمرء لا يحي بالخبز وحده.

**\*\* مصدر الخبرة والمهارة:** فلا بد أن يكون القائد متميزاً ومختلفاً عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة، ليكسب احترام الجماعة التابعة له. ومن ثم يصبح له قوة التأثير عليهم.

فكلما كان القائد أكثر خبرة، فإن التابعين يكونون أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته، حيث يكون القائد - في هذه الحالة - هو المنفذ للمرؤوسين من الفشل أو العجز عن معالجة الواقع المختلفة.

وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة، فإنه - عندئذ - يفقد مصدراً مهماً للتأثير على مرؤوسيه.



## المحاضرة السابعة عشر - مبادئ الإدارة

### القيادة - الجزء الثاني

#### النظريات الحديثة في القيادة

**نظرية سلسلة السلوك :** تعالج هذه النظرية بعددين رئيسيين لتحديد النموذج القيادي للقائد ، وهما مقدار السلطة التي يمتلكها القائد ، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين .

درجة السلطة التي يستخدمها المدير				درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين		
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
قائد يصنع القرار ويعلنه	قائد يبيع قراره	قائد يقدم أفكاره ويدعو الى الأسئلة	قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير	قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قراره	قائد يعرض ويحاول ويسأل المجموعة لصنع القرار	قائد يسمح للمرؤوسين أن يعملوا ضمن حدود عرفها لهم

١- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه .

٢- القائد الذي يبيع قراره .

٣- القائد الذي يقدم أفكاره ويدعو الى الأسئلة .

٤- القائد الذي يعرض قراراً غير نهائي يعدل .

٥- القائد الذي يعرض المشكلة ويشارك في صنع القرار .

٦- القائد الذي يعرف ويسأل المجموعة لصنع القرار .

٧- القائد الذي يسمح للمجموعة العمل ضمن حدود .

#### نظرية القيادة الفعالة :

أ/ القائد الديكتاتور ← السلطوي ← المهتم بتنفيذ المهمة .

ب/ القائد الديمقراطي ← المتساهل ← المهتم بالعلاقات .

ويعد فيدلر هو أول من أشار لهذه النظرية وتعرف أيضاً بالنظرية الموقفية، كما أشار أيضاً الى وجود ثلاثة عوامل لكل منها تأثيره لجعل القيادة فعالة ، ويرى فيدلر أن القائد الديكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية ، ويرى على صنع القرار بنفسه ، ويوجه الجماعة ، وهو يفكر وليس على الآخرين سوى تنفيذ الاوامر ، كما يرى أن القائد الديمقراطي يركز على علاقته مع الجماعة ، واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال المشاركة .

وهو يرى أن القيادة الفعالة تتوقف على ثلاثة عوامل :

• قوة الموقع

• بناء أو تركيب المهمة

• العلاقات الشخصية للقائد

**دراسات جامعة أوهايو و الشبكة الادارية :** أوضحت دراسات جامعة أوهايو أنه يمكن تصنيف السلوك الاداري للقائد على النحو التالي :

مهتم بالإنتاج / مهتم بالعاملين

أوتوقراطي / مشارك

مبادر / متعاطف

مجدد / متكامل

متسلط / مرن

تعسفي / مقنع

مرتفع	الاهتمام بالإنتاج	منخفض
٩ - ١	٥ - ٥	٩ - ٩
١ - ١		١ - ٩

منخفض

الاهتمام بالأشخاص

مرتفع

**نظرية دورة الحياة للقيادة :** تحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين باعتبارهم عنصراً حيوياً في أي موقف قيادي .

#### عالي المهمة منخفض

عالي

العلاقات

منخفض

٣	٢
٤	١

نظرية الطريق الى الهدف: تتناول هذه النظرية كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين

وهي توضح أن هناك أربعة أنواع من القيادة ، وهي :

**القيادة الموجهة :** حيث يعطي القائد التوجيهات محددة فيما يجب عمله ، وكيف يتم ، ودور كل فرد في الجماعة ، ورتب العمل وفق قواعد تقود عملية الانجاز .

**القيادة الداعمة :** حيث يكون القائد حليما ودوداً ، ويعطي اهتماما للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجاتهم ، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساو .

**قيادة المشاركة :** حيث يستشير القائد التابعين ، ويأخذ مقترحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره .

**القيادة المهتمة بالإنجاز :** يضع القائد أهدافاً محددة خاضعة للاختبار والتحدي ، ويتوقع أن يكون الانجاز عالياً ، وهو يبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير ، ويضع ثقته في تابعيه ، متوقفاً منهم أن يرتقوا الى مستوى هذه الثقة .

**سمات القائد :**

**المهارات الست للقيادة :**

مهارات القيادة	
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه – مهنيا وشخصيا – وتملك العزيمة وعدم الياس أمام العقبات أو حتى الفشل .
العاطفة	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل ، بالإضافة الى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل .
المصداقية	مصدقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنصح . و أنت تعرف نقاط قوتك و ضعفك . و أنت صادق تجاه مبادئك .
الثقة	كسبت ثقة الناس .
الفضول	تتساءل عن كل شيء ، وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع .
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب ، وتجربة شيء جديد .

**العادات السبع للقائد الناجح :**

العادة	معناها
كن ايجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك ، لا تلوم الظروف أو الاحداث ، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه المواقف والاشخاص .
ابدأ والنهاية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه ، ولديك رؤية واضحة الى اين تريد الذهاب ، وما الذي تريد انجازه ، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخه .
ابدا بالاهم	حياتك منضبطة ، تركز بشدة على الانشطة ذات الاهمية الكبيرة .
فكر بعقلية أربح وتربح	أنت تؤمن أن نجاح شخص لا يتطلب فشل شخص آخر ، وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات ، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الاطراف .
افهم قبل أن تُفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفيا وعقليا ، إنك تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج .
تكامل مع الاخرين	إنك مبدع ورائد ، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه ، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات .
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر ، والابداع والدقة ، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة ضاغطة .

المحاضرة الثامنة عشر - مبادئ الإدارة  
القيادة - الجزء الثالث

**معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية :**

- تركز التنمية الإدارية في الدول النامية على تحسين وتطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات .
- ويعتمد تحقيق أهداف التنمية الإدارية على العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية .
- وتعتمد الموارد المالية والمادية على كفاءة العنصر البشري ومهاراته في تحقيق أهداف التنمية .

**المعوقات الإدارية :**

**تتعدد المعوقات الإدارية التي تحد من فعالية القيادات الإدارية ومن أهمها :**

- \* المركزية الشديدة وعدم التفويض
- \* عدم سلامة التخطيط
- \* البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات
- \* الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية

**المعوقات البيئية :**

**تتبع معظم المعوقات البيئية من الاعتبارات السياسية والاجتماعية والقنية ، ومن أهم هذه المعوقات :**

- \* عدم استقرار الأنظمة السياسية .
- \* الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة .
- \* الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد .
- \* غموض وجمود الأنظمة واللوائح .
- \* عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية .

**معوقات وضع القيادات الإدارية :**

**يعتبر عجز القيادات الإدارية من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية ومن أهم المعوقات المرتبطة بذلك هي :**

- \* عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة .
- \* عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات .
- \* خوف القيادات من المسؤولية واحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات .
- \* عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي .
- \* عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة .
- الاعتماد على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية .

**ملامح القيادة في الإسلام :**

- \* أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية .
- القيادة في الإسلام يحقق السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاخلاف .
- \* بدون القيادة يستبد كل برأيه ، ويفعل ما يطاق هو .
- \* من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم :
- " القدوة الحسنة \_ الإخاء \_ البر والرحمة \_ الإيثار "

- \* وتعني القدوة الحسنة أن يكون القائد قدوة لغيره فكراً وسلوكاً ، وأن يكون على علم بكل دقائق العمل .
- \* وهذا يتطلب أن يكون حليماً حكيماً صبوراً ويقتضي الإخاء التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رعاية الآخرين .
- \* كما يتعين عليه أن يكون ناصحاً لمن معه .
- \* ومن صفات القائد البر والرحمة ، مما يجذب له القلوب ويؤلف حوله النفوس .
- \* كما يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل ، وتقديم الإنسان \_ لأخيه وعن رضا \_ ما يحتاج إليه .
- \* وتتسم الإدارة في العهد النبوي بالبساطة والنزاهة والاستقامة والمقدرة .
- \* **وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " من ولّى أحد أمراً من أمور المؤمنين وفيهم من هو خير منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " .**
- \* كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى .