

إدارة مكتبية

مبادئ إدارة الاعمال

١٦١ دار



الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " مبادئ إدارة الاعمال " لمتدربي قسم " إدارة مكتبية " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبلاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه: إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



مبادئ إدارة الاعمال

الإدارة وماهيتها

الإدارة وماهيتها

الجدارة : معرفة الإدارة ووظيفتها .

الأهداف :

١. معرفة مفهوم الإدارة وتعريفاتها .
٢. معرفة هل الإدارة علم أم فن أم مهنة.
٣. معرفة نظريات الإدارة .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪ .

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : ساعتان .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض - الشفافيات).
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من كل الأساتذة.
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب .

متطلبات الجدارة : لا يوجد .

مقدمة :

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

تعريف الإدارة :

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية (بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، ويقول رالف دافيز Ralph Davis " الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية " .
ويعرف جون مي jone f.me الإدارة بأنها " فن 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 " إن معنى أن تدير هو أن تتبأ ، وتخطط ، وتنظم ، وتصدر الأوامر وتنسق ، وتراقب " .

عناصر التعريف :

١. تشير جميع التعاريف بشكل مباشر أو غير مباشر على ضرورة وجود هدف .
٢. عند تطبيق عملية الإدارة فإنه يتم التركيز على الجماعة وليس على الأفراد .
٣. التأكيد على أن الأعمال تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق الإدارة .
٤. التأكيد على عملية التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبلية .

أهمية دراسة الإدارة :

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف .
ويتميز علم الإدارة 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 .

برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥ م حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

هل الإدارة علم أم مهنة أم فن :

أولاً علم الإدارة : العلم مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل . ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن الإدارة ليست بالعلم مقارنة بعلم الكيمياء والفيزياء مثلاً . ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها أن هذا العلم يعد حديثاً نسبياً وأيضاً من الصعب بمكان القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري .

ثانياً الإدارة كمهنة :

هل الإدارة مهنة؟ هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الاعتبار أن المهنة عمل يتطلب الحصول على شهادة مثل الطب والقانون فطبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة . ولكن لو اعتبرناها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين فإنها تعتبر مهنة .

فن الإدارة :

لو أخذنا تعريف الفن فإن معناه أن تصل إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة ونجد كثيراً من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الصفات الريانية التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة إذا نصل إلى نتيجة أن الإدارة فيها محوران في النقاش أساسيان فالفريق الأول يصر على أن الإدارة فن وليست علم ويستشهدون لذلك بالكثير من رجال الأعمال الموجودين في المملكة العربية السعودية الذين حققوا نجاحات باهرة بدون استخدام العلم .

الفريق الآخر الذي يصر على أن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول يستشهد أيضاً بأن رجال الأعمال الذين درسوا واعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية.

ومن وجهة نظرنا فإن الإدارة علم وفن في آن واحد . لو أخذنا رجال الأعمال في السعودية الذين حققوا نجاحاً باهراً إنما حققوه نتيجة امتلاكهم موهبة ريانية ولكن بعد التوسع في أعمالهم جميعهم استعانوا بخبراء في علم الإدارة وبالتالي طوروا أنشطتهم بشكل كبير جداً . وأيضاً بدون استخدام العلم في الإدارة فإن الكثير من الأعمال سوف تعتمد على طريقة التجربة والخطأ وهذا فيه استنزاف وطاقة مهددة للطاقات المادية والبشرية داخل المنظمة؛ إذا الإدارة علم وفن .

نظريات الإدارة

أولا المدخل التقليدي : يتصف هذا المدخل بالعقلانية من خلال القناعة بأن هناك استجابة بين الرئيس والمرؤوس أو المستهلكين أو العملاء فيما يتعلق بالحوافز الاقتصادية وبالتالي يتصرفون على هذا الأساس.

وفيما يلي نعرض أهم الإسهامات بالنسبة للمدخل التقليدي :

١. **التنظيم البيروقراطي** : يعتبر ماكس ويبر Max weber من الكتاب الألمان الذين ساهموا

في تطوير الإدارة وفعاليتها من خلال نظرية البيروقراطية والتي من خلالها يتم التركيز على الهيكل التنظيمي من خلال تحديد السلطة والمسئولية وواجبات ومسئوليات كل موظف بشكل واضح بوجود قواعد وإجراءات وأنظمة داخل المنظمة .

٢. **الإدارة العلمية** : ركزت الإدارة العلمية على الحوافز الاقتصادية لحث العاملين على أداء

أعمالهم ومن أهم العلماء الذين ساهموا فيها هم هنري فايول وفرديريك تايلر وغيرهم . وسوف يتم التركيز على هنري فايول.

□ **هنري فايول Henry Fayal (١٨٤١ - ١٩٢٥ م)** : يعتبر هنري فايول رجل أعمال فرنسي

وهو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة ولقد ظهرت أفكاره بشكل جلي في كتابه الشهير (الإدارة العمومية والصناعية) الذي صدر عام ١٩١٦ م وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام ١٩٤٩ م .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبراته العملية الطويلة وقد قدم في كتابه لأول مرة تقسيمه لأنشطة المنشآت الصناعية وقسمها إلى ست مجموعات وهي (أنشطة فنية ، أنشطة تجارية ، أنشطه مالية ، أنشطة الضمان والوقاية ، أنشطة محاسبية ، أنشطة إدارية) .

□ **مبادئ الإدارة لهنري فايول** : في الجزء الثاني من كتابه قدم هنري فايول أربعة عشر مبدأ

من مبادئ الإدارة والتي بحق تعتبر نقله هامة في مجال الإدارة وهذه المبادئ على النحو التالي :

- مبدأ تقسيم العمل : ويقصد به مبدأ التخصص والذي يؤدي إلى الكفاءة العالية في العمل .

- **السلطة** : أي منظمة تحتاج إلى سلطة لتنفيذ العمل المطلوب وتتكون السلطة من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية .

- **وحدة القيادة** : يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد.
- **النظام** : يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل .
- **تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة** : إذا تعارضت المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة .
- **وحدة التوجيه** : طبقاً لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد .
- **مكافأة الأفراد وتعويضهم** : يجب أن تكون مكافأة الأفراد عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل .
- **مركزية السلطة** : يجب أن يكون تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم كلما أمكن ذلك .
- **تدرج السلطة** : نعني بتدرج السلطة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل .
- **الترتيب** : يقصد بمبدأ الترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيباً جيداً.
- **مبدأ المساواة** : يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير .
- **استقرار العمالة** : المحافظة على العاملين من خلال عدم تسربهم إلى منظمات أخرى .
- **المبادأة** : ويقصد بها التفكير بالخطة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات التي تطور العمل .
- **مبدأ التعاون** : لا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على مبدأ روح الفريق الواحد .

ثانياً: المدخل السلوكي : أعتمد المدخل التقليدي على الجوانب المادية لزيادة الإنتاجية ولكن مع الوقت ظهر علماء آخرون ينادون بالتركيز على الجوانب الإنسانية لحث المرؤوسين على أداء أعمالهم ومن أبرز الدراسات والنظريات التالية

١. **تجارب هاوشرن** : أول من أبرز أفكار نظرية الإدارة السلوكية ألتون مايو وقد قام بدراسة تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل وفقاً للدراستين التاليتين:

□ **دراسات الإضاءة:** أجريت هذه الدراسة لتحديد أثر الإضاءة على الإنتاجية وقد قام بتقسيم الأفراد إلى مجموعتين مجموعة محل الدراسة ومجموعة ثانية محل الملاحظة حيث قام بدراسة أثر الإضاءة على الإنتاجية عن طريق مفتاح الإضاءة المقسم إلى سبع مستويات حيث لاحظ أنه في اليوم الأول كان مستوى الإضاءة عند رقم (١) فقام بتسجيل كمية الإنتاجية في اليوم الثاني كان مفتاح الإضاءة عند رقم (٢) فلاحظ زيادة في الإنتاجية واستمر قياس الإنتاجية وفي الزيادة في كل يوم إلى أن وصل إلى أعلى درجة في الإضاءة عند الرقم (٧) في الإضاءة ولكي يتأكد قام بالعمل بطريقة عكسية (تخفيض الإضاءة درجة كل يوم) إلى أن وصل في اليوم الأخير بمفتاح الإضاءة عند الرقم واحد ولكن لوحظ أن كمية الإنتاج زادت بأعلى درجاتها .

٢. نظرية (X) نظرية (y) تأثر دوغلاس ماكجريجور بدراسات الهاثرون في كتابه بعنوان (الجانب الإنساني للمنشأة) حيث يرى أن هناك نمطين من السلوك : -

□ المدير الذي يتبع نظرية (X) يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي نتيجة لذلك يرى أنهم يجب استخدام التهديد والعقاب والوعيد لتنفيذ الأعمال لأنهم يميلون إلى الانقياد وليس القيادة .

□ المدير الذي يتبع نظرية (y) على العكس من نظرية X فإن المدير يرى مرؤوسيه يحبون العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية ولديهم قدرة عالية على الابتكار والإبداع .

ثالثاً: المدخل الكمي : يركز هذا المدخل على الأساليب الكمية لحل المشاكل الإدارية وصنع القرار ويمكن تقسيمه إلى ثلاث تقسيمات رئيسية:

١. **بحوث العمليات :** والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شركة صناعية تبيع ١٠ ريال في الوحدة الواحدة من المنتج (X١) و عشرين ريالاً من المنتج (X٢) وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي

$$y = 10 \cdot X_1 + 20 \cdot X_2$$

وتسمى هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من (X١) ، (X٢) وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من (X١) وألفي وحدة من (X٢)

$$Y = 10(1000) + 20(2000)$$

٢. إدارة العمليات :

تحتوي إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ويتم استخدام العديد من الأساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال وكل هذه الأساليب يمكن تطبيقها على الإدارة في مجالات الانتاج والعمليات.

٣. نظام المعلومات الإدارية : (Management Information system - MIS)

هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تزويد المديرين بالمعلومات ويحتوي على قاعدة بيانات في الغالب تكون مبرمجة في الحاسب الآلي ومدة الاحتياجات كل منشآه ومن خلال قاعدة البيانات فإن المعلومات البيانات تكون متوفرة لجميع المدراء التنفيذيين داخل المنشآة حتى يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرارات .

الأسئلة

١. عرف الإدارة و اذكر عناصر التعريف ؟
٢. هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟
٣. اذكر خمساً من مبادئ الإدارة لهنري فايول و اشرح اثنين منها ؟
٤. قارن بين نظرية (X) و (y) ؟
٥. ما هي الأسباب الحقيقية في زيادة الإنتاجية في تجارب التون مايو بالرغم من انخفاض مستوى الإضاءة عند أدنى درجاتها ؟