



رئاسة ديوان الوقف السني  
كلية الامام الأعظم رحمه الله الجامعة  
قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية

# مبادئ الإدارة

## مع التركيز على إدارة الأعمال

محاضرات طلبة المرحلة الثانية | الفصل الأول

م.م. مصطفى محمود

# الفصل الأول: طبيعة الإدارة ومهام المدير

► تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المالية والمعلوماتية والبشرية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).

► أما المنظمة، فهي وحدة اجتماعية هادفة.

► ومنشأة الأعمال من أنواع المنظمات تهدف بشكل أساسي لتحقيق مردود اقتصادي متمثل بالربح



# مداخل دراسة الإدارة

▶ المدخل الأول: الإدارة العامة وإدارة الأعمال

▶ إدارة الأعمال: هي عبارة عن إدارة منشآت الأعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة (قطاع عام، خاص، مختلط).

▶ الإدارة العامة: تعني إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية.

▶ المدخل الثاني: على أساس أنشطة المنشأة سواء الأساسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية) والمساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، ممارسة الإدارة العليا، الخدمات القانونية-الاستشارية).



# مداخل دراسة الإدارة

- ▶ **المدخل الثالث:** يتضمن دراسة إدارة الأعمال قطاعيا سواء كانت إدارة أعمال أو إدارة عامة
- ▶ **إدارة الأعمال:** تتضمن إدارة منشآت في قطاعات مختلفة كالزراعة، الصناعة، التعدين، النقل، السياحة، التجارة وغيرها .
- ▶ **الإدارة العامة:** تتضمن إدارة دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الصحة، الخارجية، الداخلية، الإعلام.
- ▶ **المدخل الرابع:** دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير وهي الوظائف الإدارية وتشمل : التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة.





# نشاطات المنشأة | مجالات إدارة الأعمال

- الأنشطة الأساسية في المنشأة
- إدارة العمليات: عبارة عن عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (الموارد ) إلى مخرجات (سلع وخدمات). وتتضمن هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ،اختيار الموقع ،الجدولة ،توريد، رقابة على المخزون، الإنتاجية والجودة.
- إدارة التسويق: تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى المستهلكين بعد التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم ،ونشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي (المنتج ،التسعير ،الترويج ،التوزيع ،بحوث التسويق )
- إدارة الموارد البشرية: وتشمل تحليل ووصف الوظائف .3 وتخطيط الموارد البشرية، اختيارها ،تدريبها، تقييم الأداء والتحفيز وسلامتها المهنية وغير ذلك.



# نشاطات المنشأة | مجالات إدارة الأعمال

## ■ الأنشطة الأساسية في المنشأة

- الإدارة المالية: وتضم إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة بهدف □ تعظيم قيمة المنشأة. . وتضم أنشطة فرعية مثل: التحليل، التخطيط، الرقابة المالية إدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة)، رأس المال الثابت، مصادر التمويل، المفاضلة بين المخاطر والمردود، إعادة هيكلة المنشأة الاندماج، الانشطار. وأخيراً إدارة الأرباح.



# نشاطات المنشأة | مجالات إدارة الأعمال

- الأنشطة المساعدة في المنشأة
- نشاط الإدارة العليا: الإدارة العليا (مدير عام، رئيس المنشأة ونائبه، رئيس مجلس الإدارة) لا يتضمن نشاطها الأنشطة الأساسية السابقة فهي تعمل على تنسيق وتكامل كل أنشطة المنشأة في وحدة واحدة مع ممارسة الوظائف الإدارية من مستوى عالي .
- البحث والتطوير: يتضمن تطوير الأنشطة الأساسية في المنشأة والقيام ببحوث تطبيقية هادفة لمواجهة التغيير في ظل البيئة المتجددة .
- العلاقات العامة: وهي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام عن حاجات البيئة وتوعية الجمهور بنتائج وإسهامات المنظمة .
- الخدمات المساعدة الأخرى: مثل الشؤون القانونية والمكتبية، الاستشارات.



# تحديات الإدارة المعاصرة

- تعقيد الإدارة بشكل متزايد بسبب عدة عوامل أهمها:
- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا: فكلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافيا ازدادت صعوبة إدارتها.
- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: كلما زاد تعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وشراء المستلزمات نصف المصنعة من الغير زادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية.
- تغيير مكانة الأفراد: تغيير المدير أو المالك للمنظمة يؤدي إلى تغيير في المنظمة.
- تدخل الدولة في شؤون المنظمة: من خلال الرقابة على المنتجات والأموال المالية، تأثير عمليات المنظمة على البيئة وفق تشريعات الدولة.
- التغيير المتسارع: الابتكارات، الاختراعات، تغييرات اجتماعية □ التضخم لذا على المدير مواكبة التطورات والتكيف معها.





# تحديات الإدارة المعاصرة

## ■ الإدارة والإنتاجية

■ رفع مستوى الإنتاجية يمثل تحديا كبيرا للإدارة المعاصرة وذلك لعدة أسباب:

■ تعتبر الانتاجية الأعلى أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

■ تعتبر مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد

■ هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر في مستوى الإنتاجية لذا لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ومن الأمثلة على ذلك: تصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء. تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد. الحصول على مصادر تمويل. تقديم المنتجات المطلوبة للسوق.

■ نوعية القرارات تعتمد على قدرة المدراء وخبراتهم ومهاراتهم والفرص المتاحة من قبل الدولة لرفع مستوى الإنتاجية.



# تحديات الإدارة المعاصرة

## ■ سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع

- تزايدت قوة تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني ودور المنظمات فيهما ،فمستوى الرفاه الاجتماعي يعتمد على أداء الإدارة ،والقوة الاقتصادية لأية دولة مرتبط بقدرة منظماتها على الإسهام بالنمو الاقتصادي مما يؤدي بالتالي لتزايد مسؤوليات هذه المنظمات تجاه المجتمع من حيث الأفراد العاملين فيها ،تلبية مستلزمات الحكومة ،الزبائن وغيرهم.



# مهام المدير

■ المدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة وعليه التعامل مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفاعلية.

■ ويمكن دراسة مهمات المدير من وجوه عديدة أهمها:

■ أنماط السلوك الإداري

■ المهارات الإدارية

■ مصادر المهارات الإدارية

■ التفاوت في العمل الإداري

■ أدوار المدير

■ وظائف المدير



# أنماط السلوك الإداري للمدراء

■ يخصص المدير جزءا مهما من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها قد تصل إلى ساعة 60 اسبوعيا وعملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة وذلك على النحو التالي:

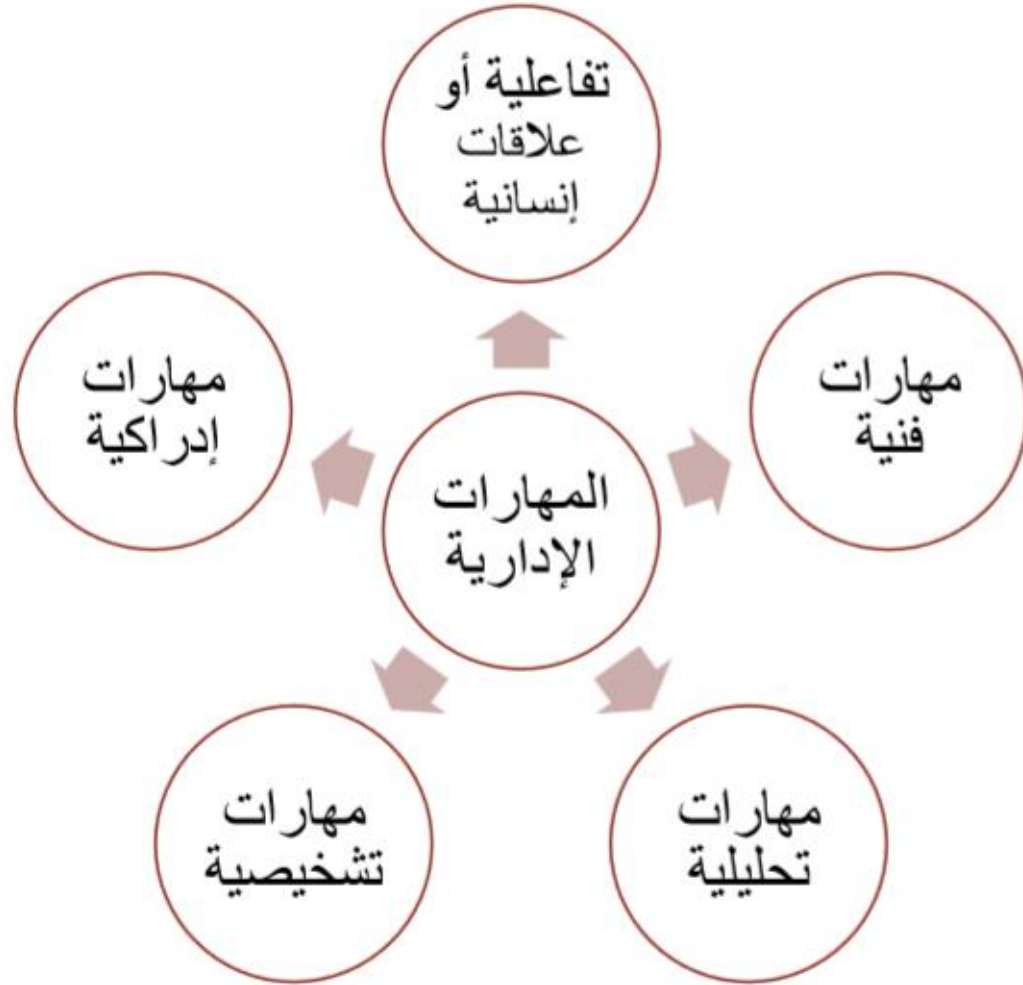
■ **التنوع:** لا ينجس المدراء في مهمة واحدة معظم الوقت بل يعالجون مشكل متنوعة أثناء عملهم اليومي وهم يعالجون ويمرون من مشكلة إلى أخرى مكرسين وقت ضيق لكل منها بسبب تعددها وضرورة اتخاذ قرارات بشكل مستمر.

■ **الفعل النشط أو غير الروتيني:** يستجيب المدراء أولا للمشكلات الملحة □ والمحددة ويبحثون عن المكونات غير الروتينية في عملهم والأسبقية لديهم للمعلومات غير الرسمية ويتطلعون للمستقبل.





# مهارات المدير الأساسية ( المهارات الإدارية )



■ يمكن تبويب المهارات الإدارية على النحو التالي:

■ **المهارات الفنية:** تظهر أهميتها في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة حيث يقوم المدير بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكولة إليهم.

■ **المهارات التفاعلية:** يكرس المدراء وقتا ملحوظا للتفاعل مع الغير داخل وخارج المنظمة خاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب ذلك مهارات اتصال وتحفيز الآخرين لأداء أفضل.

# مهارات المدير الأساسية ( المهارات الإدارية )

- المهارات الإدراكية: تعتمد على قدرة المدير للتفكير واستيعاب علاقات السبب والنتيجة ونظراته الكلية والشاملة للمنظمة وكيفية ترابط أجزاء المنظمة والتنسيق مع كافة مدراء الدوائر وعدم إهمال الأهداف الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة.
- المهارات التشخيصية: قدرة المدير على تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (زيادة دوران الأفراد ) وتحديد المعالجات اللازمة وتشخيص الجوانب الايجابية في الأداء.
- المهارات التحليلية: قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وطرق معالجتها وهي تتشابه مع المهارات الإدراكية .



# مصادر المهارات الادارية

- هناك مصدرين أساسيين للمهارات الإدارية هما:
- **التعليم:** في الماضي لم يكن المدير متخرجاً من معهد متخصص والآن أصبح الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة يتطلب ضروري قبل إشغال وظيفة المدير وكذلك يسعى أصحاب التخصصات الأخرى الحصول على شهادة عليا في الإدارة ، واستحدثت بعض الجامعات مناهج تدريبية خاصة للمدراء.
- **التجربة العملية:** تتطلب الإدارة إضافة للتعليم ممارسة عملية لمواجهة الضغوط والمشكلات والتحديات تخلق أمام المدير فرصاً للتعلم منها لذا فالاتجاه المعاصر هو إتاحة التدريب المستمر للمدراء في المنظمة من قبل متخصصين.



# وظائف المدير

- بحسب أفضل ما اتفق عليه المختصون في مجال الإدارة، فإن وظائف المدير الأساسية هي أربع وظائف، هي التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، وأخيراً الرقابة.
- **التخطيط واتخاذ القرار:** التحديد المسبق لما يريد المدير فعله والكيفية التي يتم بها انجازه، وهو الطريقة التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه.
- ويبدأ التخطيط بتحديد الأهداف والتي تتطلب تكوين الاستراتيجيات وتجزأ الاستراتيجيات إلى عدد من السياسات الموجه للعمل الإداري وخطط تشغيلية وهذه المجموعة من الخطط والسياسات تؤلف مسار العمل لكل المستويات التنظيمية.
- وهناك اتجاه لفصل عملية اتخاذ القرار كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو قرار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة وتترابط عملية اتخاذ القرار مع وظيفة التخطيط.





# وظائف المدير

- **التنظيم:** تنفيذ الخطط يتطلب تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية اي القيام بوظيفة التنظيم كما تتضمن تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والأفراد.
- **القيادة والتحفيز:** من مهمات المدير توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهمات لان ذلك يؤدي بالمنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وهذه المهمة تتطلب من المدير فهم سلوك الأفراد والجماعات وتحقيق الاتصالات معهم.
- **الرقابة:** وظيفة الرقابة التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط بالاستناد إلى معايير محددة مسبقا وقد ينتج عن ذلك تعديل في الخطط أو الأداء ,تعديل الهيكل التنظيمي ,إعادة النظر في أساليب اتخاذ القرار أو تصحيح مسارات الاتصالات.



# مستويات الإدارة وأنواع المدراء

■ **الإدارة العليا:** تتألف من عدد قليل من المدراء (مدير عام - قد يجمع أكثر من صفة -، رئيس مجلس إدارة، رئيس المنشأة، نائب المدير يجب أن يكون عمومي الاختصاص حتى يكون من الإدارة العليا). وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل تقييم أداء الدوائر أو التقسيمات الرئيسية وأداء المدراء الأساسيين فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عال.

**الإدارة الوسطى:** تتكون من مدراء الدوائر (التقسيمات) المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية والمساعدة وتشمل مدراء فروع المنشأة وقد يكون لهم معاونون أو مساعدون وتختص وضع سياسات الأقسام وتقديم التوجيهات للمدراء بأعداد الخطط متوسطة الأجل ومراجعة التقارير الدورية.

**الإدارة المباشرة أو الإشرافية:** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى كالشعبة والوحدة سواء التي تشمل المدير أو رئيس العمال (أدنى مستوى في المنشأة)، وتختص بالخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط متوسطة الأجل ومتابعة الأفراد وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم.



# تطور الفكر الإداري

- مدرسة الإدارة العلمية:
- يعتبر فريدريك تايلور أب لهذه المدرسة وقد حاول بكتابه الإدارة العلمية تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة إلى ضوابط وعلاقات علمية.
- الهدف الأساسي للإدارة العلمية من وجهة نظره زيادة الإنتاجية للمنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله وذلك لمعرفة أفضل طريقة لانجازها
- يتم اختيار العمال المؤهلين وتقديم لهم توجيهات ويلتزمون بأفضل طريقة لأداء العمل ويحصلون مقابل ذلك على أجور أعلى من السابق.
- يرى تايلور أن الحوافز الاقتصادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فإن كلفة العمل للوحدة ستتناقص بسبب زيادة الإنتاج.
- شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال .



# تطور الفكر الإداري

- مدرسة التقسيمات الإدارية:
- يعد هنري فايول مؤسس هذه المدرسة له كتاب (الإدارة العمومية والصناعية) يعود له الفضل في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير وأنظمة المنشأة والقواعد والتوجيهات التي على المدراء تطبيقها في أدائهم للوظائف.
- قسم فايول وظائف المدير إلى خمسة :
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له
- التنظيم: وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات لوضع الخطط التفصيلية
- إصدار الأوامر: تحريك الموارد البشرية لانجاز أهداف المنظمة
- التنسيق: الانسجام بين فعاليات المنظمة وتوحيد الجهود .
- الرقابة





# تطور الفكر الإداري

- وقسم فايول أنشطة المنشأة إلى خمسة أساسية :
- الفنية :الصنع والإنتاج
- التجارية: الشراء والبيع والتداول
- المالية : الحصول على رأس المال واستخدامه
- المحاسبية : الكلف والميزانيات والإحصاء
- الأمان والضمان: مثل حماية الافراد والممتلكات



# تطور الفكر الإداري

- ووضع فايول 14 قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي:
- تناسب السلطة والمسؤولية
- الانضباط
- وحدة الأمر
- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
- التسلسل الرئاسي
- المركزية
- استقرار العمالة



# تطور الفكر الإداري

- ووضع فايول 14 قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي:
- المبادرة
- العدالة والمساواة
- الهدف ووحدة التوجه
- مكافأة العاملين
- النظام
- تنمية روح الجماعة
- روح التعاون



# تطور الفكر الإداري

- المدرسة البيروقراطية
- هذه المدرسة من نتاج العالم ماكس فيبر الذي اهتم بدراسة السلطة وكان من نتائج هذه الدراسة ظهور مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب ) ويقصد بهذا المفهوم المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:
- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر .
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- اعتماد الترقية على التقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا.
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها





# تطور الفكر الإداري

- المدرسة البيروقراطية
- لم يهدف فيبر إلى صياغة منظمة مثالية بل معرفة الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين .
- البيروقراطية تعني في الوقت الحاضر الإجراءات الطويلة والروتينية والبطء في مسار العمل الإداري وتعقيداته غير المبررة .
- الصفات السابقة لم تكن مقصودة من قبل فيبر بل كان يرى أن المنظمة البيروقراطية تدار من قبل مدراء مؤهلين قادرين على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.



# السمات المشتركة للمدارس في إطار المدارس التقليدية

- تصرف الإنسان بشكل رشيد
- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل
- تقسيم العمل
- ضعف رغبة الأفراد في العمل لذا لا بد من الإشراف عليهم بدقة
- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء
- السلطة الرسمية
- تتضمن الإدارة الفعاليات الرسمية للأفراد ولا بد أن تؤدي مهمتها
- بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .



# المدرسة الإنسانية

- هناك الكثير من المدارس الفكرية والنظريات التي تبوب ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية وتم اختيار أربعة منها
- أولاً: دراسات هوثورن والتون مايو:
- جرت هذه الدراسة في مصنع هوثورن بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى إنتاج العاملين وقد قسم العمال إلى مجموعتين احدهما اختباريه والأخرى ضابطة وحاول الباحثون تبديل الإضاءة زيادة ونقصانا , واستمر الإنتاج بالازدياد حتى عندما طبقت التجربة على المجموعتين معا واستعان الباحثون بخبرة التون مايو الأستاذ الجامعي . امتدت الدراسة لسنوات .
- تمخضت الدراسة عن نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية العمل وبالسّمات الشخصية.
- الأفراد مكون مهم جدا وأكثر مما تصورته الإدارة العلمية
- يتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصي



# المدرسة الإنسانية



- دوغلاس ماكريكر ونظرية س و ص
- أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر ) نظرية س فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية ص المعتمدة على العلوم السلوكية .
- افتراضات نظرية س :
- إن الإنسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه
- يجب إجباره على العمل وتوجيه ورقابة معظم الأفراد
- تخويف الأفراد بالعقاب لغرض دفعهم للأداء وتحقيق أهداف المنظمة .
- يفضل الإنسان أن يكون مقادا ,لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.



# المدرسة الإنسانية

■ دوغلاس ماكريكر ونظرية س و ص

■ افتراضات نظرية ص:

■ يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة والتعب.

■ ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف بل □ الإنسان يفضل الرقابة الذاتية.

■ الالتزام بتحقيق الأهداف يؤدي إلى تحقيق الذات

■ يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية وتفاديها وليد ظروف فقط.

■ لدى الأفراد القدرة على الإبداع

■ لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة



# المدرسة المعاصرة

## ■ نظرية المنظومات المفتوحة

- في الفكر المعاصر ينظر للمنظمة على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية ومجموعة المدراء في المنظمة تعمل كمنظومة فرعية (منظومة اتخاذ القرار).
- مفهوم المنظومة: هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين.
- يوجد منظومات غير اجتماعية (ثلاجة ,كائن حي لوحده )...لكن التركيز في هذه النظرية على المنظومة التي تتكون من كائنات بشرية وأموال ومواد ومعدات ..
- المنظومة هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون (هيكلها) من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات التي تبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والتوقعات الخاصة بالأفراد.



# المدرسة المعاصرة



- نظرية المنظومات المفتوحة
- مكونات المنظمة كمنظومة:
- المدخلات : في المنشأة الصناعية تتكون من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعدات ....
- العمليات: تحول المواد الأولية ...إلى سلع وخدمات
- المخرجات: السلع والخدمات التي تقدم للمستهلكين
- التغذية الراجعة: قبول المستهلك للخدمة أو السلعة وتحقيق مردود مالي للمنشأة والذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى .
- المنظمة مفتوحة على البيئة فهي تستورد منها المدخلات وتصدر لها المخرجات والتغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة .

# المدرسة المعاصرة



- نظرية المنظومات المفتوحة
- المنظومات الفرعية:
- تتألف المنظمة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية فالوظائف الإدارية منظومة فرعية وأنشطة المنشأة منظومة فرعية وهناك ترابط وثيق بين المنظومات الفرعية
- البعض يرى أن المنظمة تتكون من خمس منظومات فرعية هي:
- الأهداف (الأفراد بأهدافهم)
- المعرفة الفنية للأفراد
- الهيكل أي عمل الأفراد سوية
- الاجتماعية بين الأفراد
- العلاقات النفسية



# المدرسة المعاصرة

■ الإدارة اليابانية

■ وليام أوجي ونظرية (ز)

■ وليام أوجي أستاذ ياباني في جامعة أمريكية طرح نظرية جديدة مستفيدة من المدرسة الإنسانية فالتطور الصناعي الياباني تم في الإطار الاجتماعي (العائلي والإقطاعي) فهم يعتبرون المصنع كعائلة أو عشيرة فهم تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي وعززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم والإدارة تنظر إليهم بالروح الأبوية وتشارك معهم في اتخاذ القرار فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة.



# المدرسة المعاصرة



- الإدارة اليابانية
- السمات الأساسية للإدارة اليابانية:
- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم لغرض الترقية
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة.
- سيادة الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- القرارات الجماعية
- الاهتمام الشمولي بالفرد
- الاهتمام بالنوعية أو جودة المنتجات