

المحاضرة العاشرة: مرحلة الإدارة والتسيير

1. تعريف الإدارة: تتعدد التعاريف الخاصة بالإدارة، وقد وضحت بدرأوي (2021) عددا منها نوضحها كما يلي:

جدول 15: يوضح تعاريف للإدارة

الباحث	التعريف
هنري فايول (Henry Fayol)	الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب
فريدريك تايلور (Frederick Taylor)	تعرف الإدارة بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف
أو. شيلدون (O. Sheldon)	تعرف الإدارة على أنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للأعمال المنجزة
أبلي أ: (APPLEY A)	تعرف الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين
ليونارد دي. وايت (LEONARD D WHITE)	عرف الإدارة بأنها فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف
ليفنجستون (LIVINGSTON)	يعرف الإدارة بأنها الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاحة
عامر الكبيسي	يعرف الإدارة بأنها عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة
خليل الشماع	يعرف الإدارة بأنها عملية تخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها

وبقراءة هذه التعاريف المتنوعة نلاحظ تركيزها على عدة عناصر أو أبعاد:

- الإدارة كعملية: أي كمجموعة من الأنشطة كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والتخطيط وصنع أو اتخاذ القرار.
- الإدارة كاستخدام للموارد: أي تنسيق الموارد المختلفة بشرية أو مادية أو مالية أو غيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإدارة كت تحقيق للأهداف: أي الهدف النهائي من الإدارة والذي يكون عبارة عن نتائج مرغوبة محددة مسبقا، والذي يجب تحقيقه بأقل المجهودات والتكاليف وأفضل الوسائل والموارد المتاحة. في ظل السياق البيئي التنظيمي أي مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية ومحاولة التكيف معها.

وبذلك يمكن أن نصوغ تعريفاً شاملاً للإدارة من خلال اعتبارها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والوظائف كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرار، من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال استخدام الموارد (البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية) بكفاءة وفعالية في ظل السياق البيئي والتنظيمي.

وبالنسبة للعوامل الرئيسية التي ساعدت على ظهور وتطور علم الإدارة كعلم مستقل له مبادئه ونظرياته كما وضحتها الشواورة (2013، ص 39-41)، وهي عوامل تضافرت لتجعل من الإدارة ضرورة ملحة وعلماً قائماً بذاته، بدلاً من كونها مجرد ممارسة عشوائية، وذلك لضمان نجاح المنظمات في بيئة معقدة ومتغيرة، وهي تتمثل في:

- تزايد حجم المشروعات: تطور العمل من تنظيمات فردية بسيطة تعتمد على الطرق اليدوية إلى إنتاج واسع ومعقد يعتمد على الآلة. هذا التوسع وزيادة حدة المنافسة خلق حاجة ماسة لممارسة وظائف إدارية محددة (كالتخطيط والتنظيم والرقابة) لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- انفصال الملكية عن الإدارة: نظراً لضخامة المشروعات وتنوعها، لم يعد بمقدور الملاك إدارتها بمفردهم. أدى ذلك إلى الاستعانة بمختصين مؤهلين (مدراء محترفين) لإدارة هذه المؤسسات وفق أسس علمية، مما فسح المجال لظهور طبقة المدراء المتخصصين.
- التدخل الحكومي: مع تزايد أعداد المنظمات وتأثيرها الاقتصادي، تدخلت الدولة لسن القوانين والتشريعات لحماية حقوق العمال والمستهلكين والبيئة. هذا التدخل فرض وجود أجهزة ودوائر متخصصة داخل الشركات (مثل الضرائب، المحاسبة، المواصلات) للتعامل مع هذه المتطلبات الحكومية، مما عزز الحاجة لعلم الإدارة.
- ظهور النقابات العمالية: تشكلت النقابات للدفاع عن حقوق الموظفين والمطالبة بمكاسبهم. هذا الأمر وضع المدراء في موقف يتطلب مهارة عالية للموازنة بين حماية حقوق الملاك (أصحاب العمل) وتلبية مطالب العمال، مما ساهم في تعميق الدور الإداري.
- التقدم التكنولوجي: تطور التكنولوجيا (التي تشمل الإنسان والآلة والمعرفة) أدى إلى تعقيد عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. هذا التعقيد زاد من الأعباء الملقاة على عاتق المدراء وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة، مما استلزم وجود منهج علمي للإدارة لمواكبة هذه التحديات.

## 2. خصائص الإدارة:

- العمومية أو الشمولية: تُمارس الإدارة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمات والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، وتطبق في مختلف المنظمات، ويمارس الفرد جميع الوظائف الإدارية حسب مركزه الوظيفي ضمن المنشأة مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية تبعاً للمستوى الإداري.
- الاستمرارية: تتطلب العملية الإدارية نشاطاً مستمراً دون أي انقطاع، حيث تكون مستمرة طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
- التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: تتسم الإدارة بالتفاعل والتداخل بين وظائفها الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، حيث إن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومرتبطة، ويعتمد بعضها على بعض، من أجل ضمان نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة

- التسلسل: تُمارس العملية الإدارية من قبل جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا)، لكن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى آخر بناءً على أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات المطلوبة.
- الرسمية والوضوح: يجب أن تتم كل عملية إدارية ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه، يُعرف بالتنظيم، ويجب توفر الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات.
- التوازن: يتم تحقيق التوازن من خلال توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- التعقيد: تُعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، وهذا التعقيد ناتج جزئياً عن تعدد الأنشطة التي تتضمنها العملية، بالإضافة إلى أن المديرين عادة ما يغيرون هذه الأنشطة باستمرار.
- الطابع الإنساني: تتعامل الإدارة بشكل أساسي مع العنصر البشري، فهي توجيه للجهود البشرية وتنظيم للعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. (بدرابي، 2021، ص 5-6؛ بغدادباي، 2023، ص 17)

### 3- أهمية الإدارة:

- تمثل الإدارة العمود الفقري لأي منظمة أو نشاط، حيث تعتبر المهارة الأساسية اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد والمنظمات والدول، وهي المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أي نظام اجتماعي أو اقتصاد، ويعود تقدم الدول إلى كفاءة إدارتها، وليس فقط إلى توفر الموارد المادية أو الطبيعية. فالدول النامية غالباً ما تملك موارد بشرية ومادية ضخمة، لكنها تفتقر إلى الكفاءة الإدارية لاستغلالها، وفيما يلي أهم الجوانب التي توضح أهمية الإدارة:
- الاستغلال الأمثل للموارد: بدون إدارة، تظل الموارد (بشرية، مالية، مادية) مجرد موارد معطلة أو مهدرة. الإدارة هي التي تقوم بتنسيق هذه الموارد وتوجيهها لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة، مما يمنع الهدر ويزيد من الكفاءة الاقتصادية.
  - مواجهة التغيرات البيئية: تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة باستمرار (تكنولوجياً، اقتصادياً، واجتماعياً). تكمن أهمية الإدارة في قدرتها على التنبؤ بهذه التغيرات والتكيف معها، مما يضمن استمرارية المؤسسة وتجنبها للفشل أو الانهيار أمام المنافسين.
  - الرقي بالمجتمعات ورفاهيتها: تنعكس جودة الإدارة في المؤسسات على المجتمع ككل. فالدول المتقدمة تعتمد أساساً على كفاءة إدارتها لمواردها ومؤسساتها، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات أفضل، وخلق فرص عمل، وتحسين مستوى المعيشة. (بدرابي، 2021، ص 6)
  - تحقيق الأهداف التنظيمية: الإدارة هي الوسيلة التي تحول الأهداف المجردة (الرؤية والرسالة) إلى واقع ملموس. يتم ذلك من خلال عمليات التخطيط الدقيق والتنظيم المحكم، مما يضمن وصول المؤسسة إلى غاياتها سواء كانت ربحية أو خدماتية. (عقوني، 2023، ص 2)
  - تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة: هناك أطراف متعددة تؤثر وتتأثر بالمؤسسة (الملاك، الموظفون، الزبائن، المجتمع). الإدارة الناجحة هي التي تخلق التوازن بين رغبة الملاك في الربح، ورغبة الموظفين في أجور جيدة، ورغبة الزبائن في جودة وسعر مناسب.

- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: من خلال الرقابة وتقييم الأداء، تعمل الإدارة على اكتشاف الانحرافات والأخطاء ومعالجتها، مما يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية وضمان سير العمل وفق المعايير المخططة. (بغدادباي، 2023، ص 8-9)

4- مستويات وأقسام الإدارة: تتضمن الإدارة مستويات متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم، وهذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

- الإدارة العليا: هي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المنظمة، ويمكن اعتبارها مركز الرؤية والتوجهات المستقبلية وتختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب الرئيس.
  - الإدارة الوسطى: تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، وتقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس، وتقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة الموارد البشرية، أو إدارة التسويق، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.
  - الإدارة الدنيا: تسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، ومثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال (الشميمري، 2022، ص 22-23)
- وتحت هذه المستويات توجد العديد من الأقسام التي تتحدد وفقا للهيكل التنظيمي، نوضحها كما يلي:
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن جدولة عمل الموظفين وإدارة دواهم، توفير التدريب اللازم لضمان الكفاءة، مع مراقبة أداء الموظفين وتقديم الدعم والتحفيز.
  - إدارة الإنتاج أو الخدمات: تتضمن تصنيع المنتج أو تقديم الخدمات وفق المعايير المحددة. إدارة عمليات
  - إدارة المشتريات: ك شراء المواد الخام أو المستلزمات، التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار، مع تخطيط وإدارة الأسعار والجودة.
  - إدارة المخزون: وتتضمن إدارة المستودعات وضمان تخزين المنتجات بشكل صحيح، مع إعداد تقارير دورية عن حالة المخزون.
  - إدارة الجدول الزمني: ويكون فيها تحديد المهام والأنشطة الرئيسية وترتيبها حسب الأولوية، وضع جدول زمني تفصيلي مع تحديد المراحل الرئيسية، ومتابعة التقدم المحرز ومقارنته بالجدول الزمني المخطط.
  - التسويق والمبيعات: ويتم فيها إدارة الحملات التسويقية لترويج المنتجات أو الخدمات، وبيع المنتجات أو الخدمات للعملاء، والتفاعل مع العملاء لتعزيز العلاقة بهم وزيادة المبيعات من خلال خدمات ما بعد البيع كالرد على استفساراتهم وحل مشاكلهم وتقديم الصيانة والدعم الفني.

- الإدارة المالية: كمعالجة الفواتير والمدفوعات، إدارة النفقات اليومية، مراقبة التدفقات النقدية لضمان استمرارية العمل، وتتضمن أيضا تخصيص الموارد المالية للأنشطة المختلفة، مراقبة النفقات ومقارنتها بالميزانية المخططة، اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة تجاوز التكاليف.
  - إدارة الجودة: حيث يتم تطبيق معايير الجودة المحددة في خطة المشروع، إجراء فحوصات وتدقيقات دورية لضمان جودة المخرجات، وتصحيح الانحرافات عن معايير الجودة فور اكتشافها.
  - إدارة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها باستمرار، تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر، والاستجابة السريعة للمخاطر التي تتحول إلى مشكلات فعلية.
  - إدارة التواصل: عقد اجتماعات دورية لمتابعة التقدم وحل المشكلات، إعداد تقارير منتظمة عن حالة المشروع لأصحاب المصلحة، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين جميع الأطراف المعنية.
  - إدارة التغيير: تقييم طلبات التغيير وتأثيرها على المنشأة، اتخاذ قرارات بشأن التغييرات المقترحة وتنفيذها بشكل منظم، وتوثيق جميع التغييرات وتحديث خطة وفقاً لذلك.
- 5- وظائف الإدارة: حتى تستطيع الإدارة من القيام بالأدوار الموكلة إليها على أكمل وجه فإنه لابد من العمل على تنفيذ الوظائف التالية:
- وظيفة التخطيط: وهي الوظيفة التي تعنى بتصور ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل في ظل المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة، تكون مخرجاتها خطة عمل مبرمجة ومجدولة عمليا وزمنيا تثبت وتحدد فيها الأهداف والطرق والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والطقوس بشكل واضح ودقيق، ويكون من السهل قياسها وتقييمها وتقويمها، تمهيدا لتعديلها وتطويرها بما يؤدي إلى ضمان تحقيق طموحات وآمال المنظمة بكفاءة وفعالية.
  - وظيفة التنظيم: وهي الوظيفة التي تعنى بتصنيف وترتيب وتقسيم الموارد البشرية والمادية بشكل هرمي يضمن سرعة وسهولة الاستخدام الاقتصادي لها، وذلك تمهيدا لإنجاز الخطة المرسومة من دون أدنى فقد أو هدر أو ضياع، على طريق الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل.
  - وظيفة التوجيه: وهي الوظيفة التي تعنى بعملية تشغيل وتحريك التنظيم باتجاه تحقيق الخطة المرسومة، وذلك من خلال استخدام أسلوب الترغيب والترهيب ممثلا بتفعيل كل من قائمة المكافآت التي تبدأ بالابتسامة وتنتهي بالترقية، وقائمة العقوبات التي تبدأ بالتكشيرة وتنتهي بالإقالة، وإتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال الفعال.
  - وظيفة الرقابة: وهي الوظيفة التي تعنى بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة على ورق الخطة، وحصر الانحرافات وتحديد وتصنيف الأسباب فإن كانت إيجابية يتم تعزيزها ومكافئة القائمين عليها وأن كانت سلبية يتم معالجتها ومعاينة المتسببين فيها. وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الوظيفة الرابعة يتم تحديد شكل وحجم وطبيعة الخطة التي ينبغي وضعها للفترة القادمة. (الشوارة، 2013، ص 32-33)

6- مهارات الإدارة: هناك أدوات ووسائل لا بد من توفرها في الشخص الذي يمارس عملية الإدارة تتمثل في:

- المهارات الفنية: والتي تتمحور حول مدى معرفة الفرد بطبيعة العمل الذي يقوم بتنفيذه أو الإشراف عليه والتي يكون عنوانها المؤهل العلمي دبلوم، بكالوريوس ماجستير، دكتوراه أو الخبرة العملية (عامل فني، رئيس، مدير أو الاثنين معا).
- المهارات الإنسانية: وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير الإيجابي بالمرؤوسين بمحبة واحترام واستخدام قائمتي المكافآت والعقوبات بمنتهى الحكمة والعقلانية ومن دون أدنى إفراط أو تفريط، وذلك من اجل دفعهم نحو العمل والإنجاز بكل سعادة ورضا، وبالتالي تحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- المهارات الفكرية: وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التخيل والتنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في المستقبل، وذلك من خلال تجميع الجزئيات لتشكيل الكليات وربط الماضي بالحاضر لاستشراف ما سوف تحمله الأيام.

وعلى الرغم من حاجة الشخص الإداري لكل هذه المهارات مجتمعة إلا أن وزنها النسبي يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فكلما ارتقى الموظف باتجاه قمة الهرم في السلم التنظيمي كلما زادت حاجته لامتلاك المهارة الأبعد الفنية، الإنسانية الفكرية على التوالي فالموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأدنى (عامل فني تكون حاجته لإجادة المهارات الفنية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الإنسانية والمهارات الفكرية، والموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأوسط (مدير، رئيس تكون حاجته لإجادة المهارات الإنسانية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الفكرية والمهارات الفنية، والموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأعلى مدير عام، رئيس مجلس) تكون حاجته لإجادة المهارات الفكرية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الفنية والمهارات الإنسانية، وهكذا... إي أنها جميعا ينبغي أن تكون موجودة في كل مستوى من تلك المستويات لكنها بنسبة خلط ومزج تختلف من مستوى إلى آخر. (الشواورة، 2013، ص 33-34)

7- مدارس الإدارة: مرت الإدارة بمراحل تطور عديدة، أفرزت مدارس فكرية مختلفة ساهمت كل منها في بناء الصرح المعرفي للإدارة الحديثة:

- المدرسة الكلاسيكية: ظهرت هذه المدرسة في أوائل القرن العشرين وركزت على الكفاءة الإنتاجية والهيكل التنظيمي.
- حركة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): ركزت على دراسة الوقت والحركة لزيادة إنتاجية العامل، واعتبرت أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل. اهتمت بالجوانب الفنية وأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.
- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول): ركزت على الإدارة على مستوى المنظمة ككل، وحدد فايول وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) ووضع 14 مبدأً للإدارة منها وحدة الأمر وتقسيم العمل.
- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر): دعت إلى تنظيم مثالي يقوم على القواعد الصارمة، والتسلسل الهرمي للسلطة، والحيادية في التعامل، والتوظيف بناءً على الكفاءة، بهدف تحقيق أعلى درجات الانضباط والفعالية.

- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: جاءت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري.
  - حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو): من خلال تجارب "هاوثورن"، أثبتت أن العوامل النفسية والاجتماعية (مثل الروح المعنوية، والعلاقات غير الرسمية، واهتمام الإدارة) تؤثر على الإنتاجية أكثر من العوامل المادية المباشرة.
  - المدرسة السلوكية: وسعت نطاق دراسة السلوك الإنساني ليشمل الدافعية والقيادة. ومن روادها أبراهام ماسلو بنظرية تدرج الحاجات، ودوغلاس ماك غريغور بنظريتي (X) و (Y) حول طبيعة البشر في العمل، وفريدريك هيرزبرغ بنظرية العاملين (عوامل وقائية وعوامل دافعة).
- المدارس الحديثة في الإدارة: حاولت هذه المدارس تلافي قصور المدارس السابقة والنظر للمنظمة نظرة شمولية.
  - مدرسة النظم: تنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات (موارد)، وعمليات تحويلية، ومخرجات (سلع وخدمات)، وتغذية عكسية. وتؤكد على ترابط أجزاء المنظمة وتأثيرها بالبيئة الخارجية.
  - الإدارة بالأهداف (MBO): (بيتر دراكر) أسلوب يعتمد على المشاركة بين الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف، مما يزيد من الالتزام والدافعية للإنجاز، ويركز على النتائج بدلاً من الأنشطة.
  - المدرسة الظرفية (الموقفية): ترى أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان، بل يعتمد الأسلوب الأنسب على "الموقف" والظروف المحيطة (حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة). فالإدارة الناجحة هي التي تتكيف مع المتغيرات.
  - المدرسة الكمية (بحوث العمليات): تستخدم النماذج الرياضية والإحصائية وبرمجة الحاسوب للمساعدة في حل المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات، خاصة في مجالات الإنتاج والتخزين.
  - مدرسة اتخاذ القرارات: ترى أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرار، وركزت على تحليل خطوات صنع القرار والمفاضلة بين البدائل بطريقة عقلانية.
  - الإدارة اليابانية (نظرية Z): (وليام أوشي) ركزت على التوظيف مدى الحياة، والمسؤولية الجماعية، والاهتمام الشامل بالموظف، والقرار الجماعي، مما خلق ولاءً تنظيمياً عالياً. (بدرأوي، 2021؛ بغدادباي، 2023)

#### 8- عوامل نجاح الإدارة:

- حسن اختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم المستمر وتعزيز العمل الجماعي والعمل على حل النزاعات بشكل إيجابي.
- بناء بيئة تحفيزية للعمل وإنشاء قنوات تواصل شفافة داخل المنشأة.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر والالتزام بمعايير الجودة.
- المرونة في تعديل الخطط بناء على الظروف.

- اتخاذ القرارات السليمة والاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر.
- تقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجات العميل والحفاظ على رضاه وبناء علاقات طويلة الأمد. (عبوي، 2007، ص 109-112)