

أولاً مفهوم الإدارة : تحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية ، النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى ، وتعتبر الإدارة مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات، لاستخدام مهارات الإنسان وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح ، وتستخدم الإدارة عدد من الوظائف كالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة حيث يتم إستغلال موارد المنشآت المادية والبشرية أفضل إستغلال ممكن لتحقيق أهداف المنظمة (مثلاً تحقيق أعلى ربحية ممكنة) . كما تعتبر الإدارة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي والخدمي في أي مجتمع، ولذلك أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات الحديثة للإدارة كبيرة، الإدارة مسؤولة تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية، المجتمع ككل من ناحية أخرى. الإدارة كنشاط بنصف بالتميز والاختلاف، عن غيرها من الأنشطة الأخرى ، الاختلاف يرجع إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع ، كل المجالات مكان له أن يتحقق لولا القدرة الإدارية على استخدام الموارد البشرية و بالرغم من اختلاف وجهة نظر الكتاب حول تعريف الإدارة إلا أن هناك إتفاق عام فيما بينهم وهو أن المدراء جميعهم يمارسون كل وظائف الإدارة وعلى جميع المستويات، فالإدارة الجيدة هي التي تحقق أهدافها بشكل كبير، كبار علماء الإدارة وذلك لمحاولة التوصل لتعريف أكثر كمالاً (القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون اهـو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق). 2- أما ديفز فيعرفها بأنها : -3- الكاتب جون ميام يرى الإدارة بأنها : (فن الحصول على أفضل نتائج باقل جهد حتى يمكن تحقيق أفضل سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع). 4- هنري فابول عرفها بأنها: - (تعنى بالنسبة للمديرين أن يتبنوا بالمستقبل ويخططون بناءً عليه)، 5- والعالم شيلدون يعرف الإدارة بأنها : وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الانتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، كافة أعمال التنفيذ) . ومن ضوء التعارف السابقة يمكن وضع تعريف أكثر تكاملاً، يجمع ويتكامل من خلال أربعة عناصر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). تردد هذا السؤال على ألسنة الكثير من العلماء والكتاب الإداريين، على حد السواء - دون التوصل إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف. (الذين يرون بأن الإدارة هي علم) يدافعون عن وجهة نظرهم بأن الإدارة السليمة هي التي تعتمد الأساليب العلمية في الإدارة وفي إتخاذ القرارات الإدارية، المشكلات الإدارية وتحليلها من أجل تفسير سلوكها وإتجاهاتها والتوصيل إلى الأسباب التي أظهرتها النتائج التي ترتبت عليها وإمكانية التعميم عنها والتتبّع بها وذلك للتحكم والسيطرة عليها وإيجاد الطرق الناجحة للتعامل معها. البشرية لتحقيق أفضل النتائج، للجهود بين الأفراد" ولذلك فهي تتوقف على مواهب المدير وقدراته الفنية في ممارسة عمله التجارب العلمية عليها ، يقود مروءوسيه إلى التعاون الهاـدف والبناء تجاه الهدف المنشود. ولذلك يمكن القول بأن الإدارة هي علم وفن ويمكن ممارستها كمهنة ، الأساليب العلمية في الإدارة يحقق الدقة في تحقيق الأهداف ، على العملية الإدارية . مرموقـة في حياتهم العملية ويرجع نجاحـهم في ذلك إلى قدرتهم الفطرية العالية في إتخاذ القرار الإداري السليم ومهاراتـهم الإدارية. وفي الخاتـم المديـر الناجـح لـابـد من ان يكون لديه الـبذـرة الفـنيـة التي تـنمو وـتعـطـي ثـمارـها وـنجـاحـها بإـزـديـادـ خـبـراتـ المـديـرـ منـ نـاحـيـةـ، والمـلـائـمةـ بـالـعـلـمـ وـالـتـجـرـبـةـ منـ نـاحـيـةـ آخرـيـ، لذلك فـالـإـدـارـةـ هيـ عـلـمـ وـفنـ مجـتمـعـينـ. -

تحدث عن المهارات الإدارية (مهارات فكرية ، مهارات إنسانية ، ظهور الإدارة كنشاط كان قيـماً يقدم الإنسان إلا ان ظهورها كعلم جاء متـأـخـراً اذا ما قـوـرـنـ عـلـمـ الـادـارـةـ بـالـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ الآـخـرـيـ ، لـتسـاعـدـ عـلـىـ تـقـدـمـ الـعـلـمـ فـيـ هـذـاـ المـجـالـ ، يـنـظـرـ لـهـاـ بـأـنـهـاـ وـظـيـفـهـ غـيرـ جـديـرـ بـالـهـتـمـامـ . تـحـتـاجـ لـفـنـ فـقـطـ : وـلـيـسـ فـيـ حـاجـةـ إـلـيـ قـوـاعـدـ عـلـمـيـةـ . شـهـدـ الـعـالـمـ الـقـدـيمـ أـشـكـالـ مـنـ الـعـلـمـ الـادـارـيـ يـتـمـثـلـ فـيـ الـتـبـئـيـنـ بـالـمـسـتـقـبـلـ كـالـتـخـطـيـطـ الـمـفـهـومـ الـحـدـيثـ لـلـادـارـةـ فـيـ عـالـمـ الـيـوـمـ، وـمـنـ تـلـكـ الـحـضـارـاتـ الـقـدـيمـةـ:ـ. الـمـتـمـثـلـ فـيـ الـاسـتـعـدـادـ لـلـفـيـضـانـاتـ، أوـ الـاسـتـعـدـادـ لـلـرـيـ وـالـزـرـاعـةـ ، • الـحـضـارـةـ الـفـرعـونـيـةـ الـمـصـرـيـةـ الـقـدـيمـةـ:ـ يـرجـعـ تـارـيـخـ الـحـضـارـةـ الـفـرعـونـيـةـ الـقـدـيمـةـ إـلـيـ سـبـعـةـ آـلـافـ مـنـ السـنـينـ، هـمـ أـوـلـ مـنـ استـخدـمـ الـادـارـةـ لـأـغـرـاضـ مـعـالـجـةـ الـقـضـائـاـ وـالـمـشـكـلـاتـ الـادـارـيـةـ ، بـتـأـمـينـ الغـذـاءـ، أوـ الـعـلـمـ بـنـظـامـ الـرـيـ لـتـنـميةـ الـمـوـارـدـ الـزـرـاعـيـةـ، الـتـيـ تـقـفـ شـاهـداًـ حـتـىـ الـآنـ عـلـىـ فـنـ وـبـرـاعـةـ الـعـلـمـ الـادـارـيـ فـيـ الـعـهـدـ الـفـرعـونـيـ . * الـحـضـارـةـ السـوـمـرـيـةـ

ـ:ـ الـحـضـارـةـ السـوـمـرـيـةـ هـيـ حـضـارـةـ لـمـجـمـوعـاتـ بـشـرـيـةـ فـيـ جـنـوبـ شـرـقـ الـهـلـالـ الـخـصـيـبـ (ـبـلـادـ سـوـمـرـ)ـ فـيـ الـعـرـاقـ الـيـوـمـ، قـبـلـ أـرـبـعـةـ الـفـسـنـينـ قـبـلـ الـمـيـلـادـ . الـعـالـمـ مـاـ عـثـرـ عـلـيـ الـبـاحـثـينـ فـيـ تـرـاثـ الـحـضـارـةـ السـوـمـرـيـةـ، قـدـ مـارـسـوـاـ لـوـنـاـ مـنـ الـرـقـابـةـ الـإـدـارـيـةـ مـنـ خـالـلـ نظامـ الـمـعـابـدـ *ـ الـحـضـارـةـ الـيـونـانـيـةـ الـقـدـيمـةـ:ـ الـحـضـارـةـ الـقـدـيمـةـ فـيـ أـثـيـنـاـ بـالـيـونـانـ كـانـ لـهـاـ جـهاـزـ إـدـارـيـ وـمـجـلـسـ إـدـارـةـ ، يـثـبتـ لـنـاـ أـهـتمـامـهـ بـالـوـظـيـفـةـ الـادـارـيـةـ وـضـرـورـتـهاـ فـيـ حـيـاتـهـ فـيـ ذـلـكـ الـعـهـدـ الـقـدـيمـ . *ـ الـحـضـارـةـ الـرـوـمـانـيـةـ:ـ إـعـتمـدـ الـرـوـمـانـ عـلـىـ نـظـامـ الـلـامـرـكـيـةـ فـيـ الـحـكـمـ وـتـفـويـضـ السـلـطـةـ لـحـكـامـ الـمـقـاطـعـاتـ الـتـيـ قـسـمـتـ إـلـيـ مـائـةـ مـقـاطـعـةـ ، وـكـلـ مـقـاطـعـةـ قـسـمـتـ بـدـورـهـ إـلـيـ وـحدـاتـ أـصـغـرـ ، الـذـيـ سـاعـدـ عـلـىـ تـقـوـيـةـ قـبـضـةـ الـإـمـپـراـطـورـ عـلـىـ الـإـمـپـراـطـورـيـةـ الـوـاسـعـةـ، مـبـدـأـ الـتـنـظـيمـ الـتـدـرـيـجيـ الـهـرـمـيـ وـقـدـ كـانـ حـكـامـ

الإقليم يتمتعون بسلطات تدرج حسب أهمية ولاياتهم، نجاح الإمبراطورية الرومانية القديمة في قدرة الرومان على التنظيم والإدارة . 1763 ق. م.، قامت حضارة الهند ، المزارعون والتجار وأقيمة كفاعة الأفراد والعنايـم إن ربك سريع – كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق ، 1763 ق. م.. وأصدر قانونه (شريعة حمورابي) . وقد كان الملك البابلي (نبوخذنصر الثاني) من الملوك القلائل الذين جمعوا بين الكفاعة الإدارية والبراعة في قيادة الجيش . الرقابة الإدارية على الإنتاج ، قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ، مثل وادي السنـد وروافده ، وروافدهـ. وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات ، وهي الكهنة ، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف ، ثم المـنبـونـ. عـنصر التـحدـيد والتـخصـيصـ في تـوزـيعـ العملـ ، قـيمـةـ كـفـاعـةـ الأـفـارـدـ وـالـعـلـاقـاتـ الإـنـسـانـيـةـ وـتـرـتـيـبـ مـوـقـعـ الـعـلـمـ وـتـداـولـ الـأـدـوـاـتـ وـالـتـنـظـيمـ الـعـسـكـرـيـ وـالـرـقـابـةـ عـلـىـ الـأـعـمـالـ وـتـفـويـضـ السـلـطـةـ وـالـتـخـطـيـطـ وـنـظـامـ فـكـرةـ الـحـوـافـزـ . وكذلك عـرفـ المـسـلـمـونـ الـادـارـةـ وـمـبـادـئـهـ وـطـبـقـوـهـاـ فـيـ شـؤـونـ حـيـاتـهـمـ قـبـلـ مـنـ 1400ـ عـامـ وكانت لهم العديد من الممارسات الإدارية ، والتخصص في مجال الإدارة الحكومية ، العنايـمـ إن ربك سـريعـ العـقـابـ وـانـهـ لـغـفـورـ رـحـيمـ)) الأنـعامـ الآـيـةـ 165ـ وبعدـ أـتـسـاعـ رـقـعـةـ الـدـوـلـةـ إـسـلـامـيـةـ مـارـسـ الـخـلـفـاءـ مـبـدـءـاـ تـنظـيمـيـاـ مـعـرـوفـاـ وـهـوـ الـلـامـرـكـزـيـةـ إـدـارـيـةـ ، وـتـفـويـضـ السـلـطـةـ ، حيثـ فـوـضـ أـمـرـاءـ الـوـلـايـاتـ جـزـءـاـ مـنـ سـلـطـاتـهـمـ لـلـيـتـ ، الـوـلـايـةـ مـثـلـ تـعـيـينـ الـمـوـظـفـينـ وـمـراـقبـةـ الـعـمـالـ ، وـنـهـيـ الـاسـلـامـ عـنـ إـسـرـافـ ، تـحـفيـزـ الـعـاـمـلـيـنـ وـتـحـقـيقـ حـاجـاتـهـمـ الـعـادـلـةـ . استـأـجـرـهـ إـنـ خـيرـ مـنـ اـسـتـأـجـرـتـ الـقـوـيـ الـأـمـيـنـ)) الـقـصـصـ الـآـيـةـ 2ـ وـمـاـ تـقـدـمـ نـجـدـ أـنـ بـعـضـ الـمـالـامـحـ الـادـارـيـةـ الـمـتـطـوـرـةـ سـادـتـ الـعـصـورـ الـقـدـيمـةـ ، ذـلـكـ التـطـورـ اـفـتـرـقـ الـعـنـاصـرـ الـعـلـمـيـةـ وـالـاسـالـيـبـ الـحـدـيـثـةـ فـيـ الـادـارـةـ . وـلـمـ تـبـدـأـ الـكـتـابـةـ فـيـ عـلـمـ الـادـارـةـ بـصـورـةـ مـنـتـظـمـةـ لـاـ اـعـتـباـرـاـ مـنـ الـعـامـ 1900ـ مـ ، حيثـ ظـهـرـتـ الـمـرـاجـعـ لـهـذـاـ عـلـمـ فـيـ الـعـامـ 1914ـ مـ، سـابـقـ يـقـومـ عـلـيـهـاـ عـلـمـ الـادـارـةـ . الـعـوـاـمـ الـتـيـ اـدـتـ إـلـيـ ظـهـورـ الـادـارـةـ كـلـمـ مـسـتـقـلـ: 1ـ إـشـتـدـادـ الـصـرـاعـ بـيـنـ أـصـحـابـ الـأـمـوـالـ وـالـعـاـمـلـيـنـ الـذـيـنـ يـبـحـثـونـ عـنـ حـقـوقـهـمـ، الـحـرـكـةـ الـقـاـبـيـةـ وـزـيـادـةـ تـأـثـيرـهـاـ بـيـنـ الـعـاـمـلـيـنـ. 2ـ الـتـقـدـمـ الصـنـاعـيـ وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـ وـظـهـورـ الـمـجـتمـعـاتـ الصـنـاعـيـةـ اـدـيـ إـلـيـ ضـرـورـةـ الـاهـتـمـامـ 3ـ الـاهـتـمـامـ بـالـجـوـانـبـ الـسـلـوكـيـةـ لـلـاـنـسـانـ وـاثـرـهـاـ عـلـىـ أـدـاءـ الـعـمـلـ. 4ـ إـهـتـمـامـ الـدـوـلـةـ بـالـاـنـشـطـةـ الـاـقـتـصـارـيـةـ الـضـخـمـةـ وـبـالـتـالـيـ الـاهـتـمـامـ بـتـأـهـيلـ الـكـوـادـرـ لـإـدـارـتـهـاـ. 5ـ ظـهـورـ الـاـفـكـارـ الـمـخـتـلـفـةـ فـيـ انـظـمـةـ الـدـوـلـةـ مـنـ نـظـمـ اـشـتـراكـيـةـ وـرـاسـمـالـيـةـ وـمـاـ تـبـعـهـاـ مـنـ نـظـرـيـاتـ تـخـدمـ اـنـشـطـةـ الـدـوـلـةـ الـمـخـتـلـفـةـ . كـظـهـورـ مـبـدـأـ التـخـصـصـ وـتـقـسـيمـ الـعـمـلـ. مـراـحلـ طـورـ الـفـكـرـ الـادـارـيـ (ـالـمـارـسـ الـفـكـرـيـ)ـ لـقـدـ شـهـدـتـ الـفـتـرـةـ خـلـالـ الـرـبـعـ الـأـخـيـرـ مـنـ الـقـرنـ التـاسـعـ عـشـرـ 1875ـ 1900ـ مـ)ـ تـطـوـرـ كـبـيرـ فـيـ الـمـجـالـ الصـنـاعـيـ ظـهـرـ عـلـىـ اـثـرـهـ الـعـدـيدـ مـنـ الـمـشـرـوـعـاتـ الصـنـاعـيـةـ الـكـبـرـيـ بـأـورـباـ – وـتـرـتـبـ عـلـىـ ذـلـكـ الـعـدـيدـ مـنـ الـمـشـكـلـاتـ الـادـارـيـةـ الـمـعـقـدـةـ لـإـدـارـةـ هـذـهـ اـنـشـطـةـ الـجـدـيـدةـ مـاـ تـرـتـبـ عـلـىـ ذـلـكـ ضـرـورـةـ الـاهـتـمـامـ بـالـادـارـةـ وـتـطـوـيرـهـاـ حتـىـ تـسـتـطـعـ الـمـواـكـبـةـ لـهـذـهـ 1ـ حـرـكـةـ الـادـارـةـ الـعـلـمـيـةـ: "أـ الـاهـتـمـامـ بـالـعـمـلـ وـتـخـطـيـطـهـ وـقـيـاسـهـ. بـ الـاهـتـمـامـ بـمـعـدـلـاتـ آـدـاءـ الـعـمـلـ. جـ درـاسـةـ الـحـرـكـةـ دـ التـحـفيـزـ الـمـادـيـ لـلـأـفـرـادـ. يـعـتـبـرـ الـمـهـنـدـسـ الـأـمـرـيـكـيـ فـرـيدـرـكـ تـاـيـلـورـ أـوـلـ مـنـ تـصـدـيـ لـمـشـكـلـةـ الـادـارـةـ بـصـورـةـ عـلـمـيـةـ"ـ وـحـيـثـ تـعـرـضـ الـيـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ مـجـالـ الـادـارـةـ وـعـمـلـ عـلـيـ اـنـ يـحـلـ الـعـلـمـ الـمـمـتـمـلـ فـيـ الـقـوـاـدـعـ وـالـمـبـادـئـ الـعـلـمـيـةـ مـحـلـ الـخـبـرـ الـسـابـقـةـ الـتـيـ سـادـتـ فـيـ الـادـارـةـ الـتـقـلـيـدـيـةـ. عـاـمـ يـتـأـثـرـ جـسـمـانـيـاـ وـعـقـلـيـاـ مـعـ طـبـيـعـةـ الـعـمـلـ الـذـيـ يـؤـديـهـ، وـشـمـلـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـاتـ، الـحـرـكـةـ وـالـزـمـنـ وـتـحـدـيدـ فـتـراتـ الـرـاحـةـ. كـمـاـ عـمـلـ عـلـيـ اـخـتـيـارـ الـعـمـالـ وـتـدـريـبـهـمـ عـلـيـ أـسـاسـ عـلـمـيـ. دـعاـلـيـ التـعـاـونـ مـعـ الـعـمـالـ لـإـنـجـازـ الـعـمـلـ. الـعـدـلـ فـيـ تـقـسـيمـ الـمـسـؤـلـيـةـ بـيـنـ الـمـديـرـيـنـ وـالـعـمـالـ. أـهـمـ النـتـائـجـ الـتـيـ توـصـلـ إـلـيـهـاـ تـاـيـلـورـ: إـتـيـاعـ الـاسـالـيـبـ الـعـلـمـيـةـ مـنـ اـجـلـ تـحـسـينـ الـأـدـاءـ وـزـيـادـةـ الـإـنـتـاجـ. اـسـتـخـدـمـ الـاسـلـوبـ الـعـلـمـيـ لـحـلـ الـمـشـكـلـاتـ الـادـارـيـةـ. هـذـهـ الـاـنـتـقـادـاتـ الـتـيـ وـجـهـتـ لـنـظـرـيـةـ تـاـيـلـورـ: إـهـمـالـهـ الـجـانـبـ الـإـنـسـانـيـ وـمـعـاقـبـتـهـ الـعـاـمـلـ الـبـطـئـ فـيـ طـرـيـقـ دـفـعـهـ لـلـأـجـورـ. اـخـتـارـ بـحـثـهـ عـلـيـ الـمـصـنـعـ الصـغـيرـ. هوـ مـهـنـدـسـ فـرـنـسـيـ فـيـ أحـدـيـ شـرـكـاتـ الـتـعـدـينـ تـرـقـيـ إـلـيـ مـدـيـرـ اـدـارـيـ وـقـامـ بـأـبـحـاثـهـ هـذـهـ حـيـنـ تـولـيهـ وـظـيـفـةـ مـدـيـرـ اـدـارـيـ. ثـمـ تـتـرـدـجـ إـلـيـ أـسـفـلـ الـسـلـمـ الـوـظـيفـيـ. قـدـمـ قـابـولـ الـمـبـادـئـ وـالـأـصـولـ الـتـيـ لـاحـظـهـاـ وـطـبـقـهـاـ فـيـ عـمـلـهـ كـمـدـيـرـ، الـعـمـلـ وـالـإـسـتـفـادـةـ مـنـ التـخـصـصـ فـيـ الـعـمـلـ، وـشـمـلـ تـقـسـيمـهـ لـلـنـشـاطـ عـلـىـ الـأـعـمـالـ الـفـنـيـةـ وـالـمـالـيـةـ وـالـتـجـارـيـةـ، وـالـمـحـاسـبـةـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ. الـمـبـادـئـ الـعـامـةـ لـلـادـارـةـ: حـدـدـ قـابـولـ 14ـ مـبـدـأـ اـدـارـيـ هيـ: 1ـ مـبـدـأـ الـقـسـيمـ الـعـمـلـ: أـيـ مـبـدـأـ التـخـصـصـ فـهـذـاـ المـبـدـأـ يـؤـديـهـ إـلـيـ زـيـادـةـ مـهـارـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ 2ـ مـبـدـأـ الـسـلـطـةـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ: فـالـسـلـطـةـ الـرـسـمـيـةـ الـتـيـ يـسـتـمـدـهـاـ الـمـدـيـرـ مـنـ وـظـيـفـتـهـ، وـالـسـلـطـةـ الـشـخـصـيـةـ الـتـيـ تـتـكـونـ مـنـ الـذـكـاءـ وـالـخـبـرـةـ وـالـخـلـقـ. 3ـ الـنـظـامـ وـالـتـرـتـيبـ: وـهـوـ اـحـتـرـامـ الـنـظـمـ وـالـلـوـائـحـ وـإـطـاعـةـ الـأـوـامـ. 4ـ وـحدـةـ الـأـمـرـ: أـيـ بـأـنـ يـتـلـقـيـ الـمـوـظـفـ الـأـوـامـ مـنـ رـئـيسـ وـاحـدـ، 5ـ وـحدـةـ الـتـوـجـيهـ: أـيـ كـلـ مـجـمـوعـةـ تـوـضـعـ يـتـمـ تـوـجـيهـهـاـ لـتـحـقـيقـ هـدـفـ وـاحـدـ وـخـطـةـ وـاحـدـةـ. 6ـ خـضـوعـ الـمـصـلـحةـ الـشـخـصـيـةـ عـلـىـ الـمـصـلـحةـ الـعـامـةـ: أـيـ فـصـلـ مـصـلـحةـ الـمـجـمـوعـةـ عـنـ 7ـ مـكـافـأـةـ الـمـسـتـخـدـمـيـنـ: بـحـيثـ تـكـونـ عـادـلـةـ تـؤـديـهـاـ إـلـيـ رـضاـ الـمـوـظـفـ وـصـاحـبـ

العمل. 8- المركزية: أي تركيز السلطة وتوزيع السلطة. 9- تدرج السلطة: أي سلسلة الرؤساء في أعلى الرب، ثم التسلسل إلى أسفلها. 10- الترتيب والنظام: وقسمه إلى قسمين - مادي للأشياء، كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه أيضاً. 11- المساواة: أي العدل في التعامل مع المرؤوسين لكتابتهم ودهم. 12- ثبات المستخدمين: فعدم ثبات المستخدمين دلالة على سوء الإدارة 13- روح الابتكار: أي إبتكار الخطط وتنفيذها وتطبيق تلك الأفكار. 14- روح التعاون: حيث أن في الإتحاد قوة ، المشتركة بين الإدارة والعاملين . إهتم بالعامل الإنساني عند تحديده للأجور والحوافز، في ابحاثه بمبادر فريدة كإهتمام ب باستخدام سيكولوجية العمل في زيادة إنتاجهم. يرجع تأسيس هذه المدرسة إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبير ، علمية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأفراد ذات العلاقة بالمنظمة . بروقراتية لغويًا من شقين هما (بيرو) وتعني المكتب باللغة الاتينية ، سلطة باللغة اليونانية ، يتسلسل السلطة والاعتماد على القوانين واللوائح والالتزام بها ، الإجراءات والرجوع إليها عند الحاجة ، البروغراتية تعني الجمود والتعقيد الإداري ثانياً: حركة العلاقات الإنسانية : من مما سبق نرى أنه ركزت مدرسة الإدارة العلمية الكلاسيكية على النواحي الكمية، وأهتمت بالعمل ، وعملت على دراسة الحركة والזמן وقسمت العمل، والمسؤوليات، واهتمت بالتدريب على طرق العمل، بأن الكفاءة في العمل تؤدي إلى رضا الأفراد ونجاح للمشروعات . إلا أن هذه النظرة الضيقية لمفهوم الإدارة كانت قاصرة رغم أنها طورت كثيراً العمل في الفترة من الربع الأول من القرن العشرين(1880-1929) م ساعات العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين وتناقضت أهدافها، عائد مادي لهم بغض النظر عن أي شيء آخر - كان العاملون يحسون بأنهم كالآلات دون أدنى أحساس بأنهم بشر، لهم مشاعر وأعمال وأهداف خاصة بهم ، بين أصحاب العمل والعاملين وظهرت النقابات الخاصة بالعمال وطالبت بحقوقهم وتدرجت أسلحة النقابات من الإحتجاج إلى سلاح الإضراب والتوقف عن العمل، التدهور في العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل - وببدأ بعد ذلك كتاب الإدارة في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالعاملين، بدلاً من التركيز على طرق العمل، بالجانب السلوكى للعاملين، حيث كان ذلك في ثلاثينيات القرن الماضي. ظهرت خلال الثلاثينيات عدة دراسات في المجال الإداري أهمها أبحاث ألتون مايو بمصانع هاوثورن بأمريكا - وجاءت هذه الابحاث لترتبط وتحدد العلاقة المباشرة بين ظروف العمل وأثرها في إنتاجية العاملين بجانب توفيرها لظروف العمل ، العالمية هي التي تقود إلى زيادة الإنتاجية . الجديدة التي تؤيد الاهتمام بالنواحي الإنسانية والسلوكية في مجال الإدارة. هذه الدراسات بأن هناك عوامل أخرى نفسية تؤثر تأثير جوهري على الكفاءة - أي أن الكفاءة في العمل ربما تنتج عن طريق آخر غير طريق الإدارة العلمية، ترجع هذه النظرية إلى إبراهام ماسلو ، من أسفل إلى أعلى وتبدأ باحتياجات الفسيولوجية (المادية) ، وحتى حاجات تحقيق الذات، وعرفت في تدرجها هذا بسلم ماسلو للحتياجات الإنسانية. وترى هذه النظرية أن هناك خمس حاجات للإنسان هي 1- الحاجات المادية وهي الأكل- المسكن- الملبس). 3- حاجات الإنتماء الاجتماعية. 4- حاجات التقدير الاجتماعية كالشهرة والشعور بالأهمية وكسب حب الآخرين. 5- حاجات تدبير الذات. تضم المدرسة الحديثة العديد من أساليب، 1/- الإدارة بالأهداف : تقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار بحيث تتضمن متطلباتها من قبل الرئيس والمرءوس ويعلمان سوية حتى تتحقق ، تسلطي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية للإنسان ، الصالحيات وتشجع الإبداع . 12- الإدارة الكمية : ظهرت نتيجة لتطور الحلول الرياضية والإحصائية في حل المشاكل العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية ، وتستخدم في اتخاذ القرارات ، حجم الإنتاج وغير ذلك 3- الإدارة الموقفية : تقوم على افتراض اساسي وهو انه لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استخدامها لحل كل معين تحت ظل ظروف معينة بصورة تحقق أهداف الإدارة . المعتادة في حالة الاعمال الروتينية وعدم التغيير . يتطلب الأمر قدرًا من الإبداع . تعتبر التجربة اليابانية في الإدارة تجربة فريدة ولها مميزات عديدة من أهمها : أ- العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية بـ يجتمع العاملون بصورة دورية لعرض المشاكل التي تواجههم ومن ثم يقومون بتقديم الاقتراحات والافكار على أساس موضوعي ، يحس الجميع بأنهم شاركوا في وضعها ، ج- تطبيق الرقابة الذاتية ، قبل حقيقته فهو يعتبر المنظمة وكانها ملكه الاستغناء عن خدماته الـ في الضرورة القصوى د - تعمل بمبدأ التوظيف مدى الحياة وتوفير درجة عالية من الإستقرار للموظف ، ٥ - تتصف بالمرونة في انظمتها 15 - مدرسة النظم : إن مدرسة النظم الذي ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين ، كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرارات) وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود إن ينظر إلى

تعريف النظام : هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في وتفترض نظرية النظم أن أي نشاط في المنظمة يرتبط بالأنشطة الأخرى يؤثر فيها ويتأثر بها ، وبالتالي يتضرر للمنظمة كنظام متكامل له اهداف مشتركة ويكون من عدة اجزاء متراقبة ويعتبر جزء من البيئة التي يعمل فيها . /- المدخلات : وتشمل المواد الاولية (المواد الخام) والمعدات والمعلومات والمعرفة الفنية ب العمليات او الانشطة : ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للإستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات) من أجل تقديمها إلى ج المخرجات : وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي أو / البيئة : المقصود بها البيئة الخارجية التي تتفاعل معها المنظمة سواء من ناحية الاقتصاد او السياسة او الاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع هـ/ التغذية الراجعة : وهي مجموع المعلومات التي ترد المنظمة (بشكل مدخلات حول السلبية و الإيجابية للمخرجات سابقة الذكر 6 / اعادة هندسة الاعمال (الهندرة) :- الهندرة. كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي (هندسة) و (ادارة) ، حديث اطلق في بداية التسعينيات من القرن الماضي (1992). ومفهوم الهندرة هو البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر ، القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البنية الأساسية كما كانت عليه . ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات ومكتشفاً أسلوب "الهندرة" هما : مايكل هامر وجيمس شامبي ، هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية ، تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليس هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة ، التكلفة ، الجودة ، الخدمة والسرعة . تكمن أهميه الإدارة في أنها عنصر هام من عناصر المشروع ، تحقيق النتائج (الأهداف) ، وأرض ومال والآت مع بعضها البعض تحقيقاً لأهداف المنظمة ، تسخير العمل داخل منظمات الأعمال ويقع على عاتق الإدارة مسئولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الاعمال من ناحية ، والمجتمع كل من ناحية أخرى . مسئولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمه من خلال توفير احتياجات المنظمه من الموارد المختلفة من البيئة ، احتياجات البيئة من السلع والخدمات . ورغبات العاملين فالأفراد العاملين في المنظمة يرغبون دائمًا في تحقيق طلباتهم ورغباتهم من قبل الاداره كالمشاركه في صنع واتخاذ القرار مثلاً ، في تحقيق أهداف المؤسسه ككل . وفرص التقدم في العمل ، والراحه والسلامه في العمل ، والإدارة هي الوحيدة القادره بما لديها من أدوات وأساليب على التوفيق بين المصالح المتناقضه لاطراف المختلفه ذات الصلة بالمنظمه ، ك أصحاب المؤسسه ، والعاملين، أهميه الإدارة لكل من :- أهميه الإدارة بالنسبة للمنظمه. أهميه الإدارة بالنسبة للمجتمع. أهميه الإدارة بالنسبة للتنمية الاقتصادية. أون أهميه الإدارة للمنظمه : لاشك أن الإدارة الرشيدة تعمل على تحسين وترقية العمل في المنظمه من خلال 1/- رفع مستوى الأفراد في العمل (مستوى الكفاءة) وحسن توجيهه واستخدام المجهودات الانسانية التي تبذل في المنظمه ، 2- تعمل الإدارة علي ابتكار طرق جديدة ومبسطه للعمل ، 3/- تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تنتجه و تقدمها المنظمه 4/- تحسين العلاقات الانسانية بين العاملين في المنظمه 5/- يتبعاً مديرى المنظمه الأكفاء بالعوامل التي تؤثر على مستقبل المنظمه بقدر إستطاعتهم ويعملون على تجميع الحقائق والبيانات والأراء المختلفة التي تساعد في دراسة و حل المشاكل التي تعرضاً طريقهم عند محاولة تحقيق أهداف المنظمه. أهميه الإدارة للمجتمع :- تتمثل الأهداف الاجتماعية الأساسية للإنسان في السعادة ، و الصحة ، المادي ، ورفع مستوى المعيشة ، والاستقرار ، والسلام ، و الضمان الاجتماعي ، وفي الواقع نجد أن المهارة الفنية والموارد والقوى العاملة تتوافر بكميات كافية لتحقيق هذه الاهداف الاجتماعية ، ويعود تقدم الاسم الى الاداره الموجودة فيها، عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، بكفاءة عالية و فاعلية. لنقص الخبرة الاداريه يقيت في موقع مختلف ، الصناعية أو الخدمية في المجتمع هي إنتاج و توزيع السلع والخدمات الضرورية للتقدم اقتصادياً والتي تتمتع بدرجة عالية من مستوى المعيشة أن الإدارة في مؤسساتها و منشآتها علي مستوى عالي من الذكاء و المهارة . أهميه الإدارة للتنمية: - إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية للدول و تحقيقها لأهدافها ، بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية . الأنشطة الاقتصادية في الدول ، سواء في مجال الزراعة ، أو الصناعة ، الكهرباء ، أو الخدمات ، علي كفاءة الإداره في مجالات النشاط المختلفة ، و تحقيقها لأهدافها الموضحة بالخطة يتوقف على كفاءة إدارتها في تخطيط سياستها الشرائية والإنتاجية و التسويقية و المالية . مادية و بشرية كافية مناسبة لنجاحه الهدف المحدد سلفاً. إن التخطيط يعني الإهتمام بالتفكير مسبقاً قبل الإقدام علي عمل اي خطوه وذلك بالإعتماد على الدراسات العلمية والمنطقية، وعلى التجارب السابقة للمدراء ، ويعتبر التخطيط. أول الوظائف الاداريه وأهمها، الخطوات اللازمه لتنفيذ وإنجاز الأعمال ، والمفكرين كما يلي : - 1/- يرى الكاتب زكي مكي مدنی إن التخطيط هو (التدبير الذي يرمي الي مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محدده) . 2/- عرف فايول التخطيط بأنه (التبؤ بما

سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لها ومتى سبق يمكن الملاحظة أن التخطيط يرتبط في الأساس بالمستقبل ويتضمن جانبين الكيفي والكمي يتم بها تحقيق الأهداف أهمية التخطيط : - هنالك مجموعه من الإعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط هي :-
1- يعتبر التخطيط عملية اداريه مهمة لا ي مؤسسه تعمل في ظل الظروف المتغيرة 2- يعتبر التخطيط الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لإنجاز أي عمل، يعتبر الخطوه التي يتوقف نجاح باقي الخطوات على النجاح فيها حيث أنه بفشل خطوة التخطيط فتشمل كافة العمليات التالية. 3- عدم التخطيط او سوء التخطيط يعني ان العمل يسير بعشوائية وضياع الأموال 4- كلما كان التخطيط سليما جعل المنظمة في وضع أفضل، المنظمة قادره على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجيه أولاً : تحديد الأهداف
- إن الخطوه الأولى في عملية التخطيط هي تحديد ووضع أهداف تخططيه للمنظمة كلها كوحدة واحدة (مثل زيادة الإنتاج أو تقليل التكلفة ، او غير ذلك) . ثانياً : مرحلة تحديد السبل التي بواسطتها يتم تحقيق الأهداف تتضمن هذه المرحلة مجموعه من الخطوات تشمل :-
1- جمع البيانات والاحصائيات : يستلزم ذلك الحصول على أكبر قدر من البيانات والاحصائيات المتعلقة بتنفيذ الخطة 2- تحديد البديل المختلف : طالما ان التخطيط يرتبط بالمستقبل فلا بد من الاحتياط بمجموعه من الاحتمالات وعدد من البديل المختلف لإختيار أنساب البديل من بينها في ظل ظروف معينة 3- تقسيم الخطة الى خطط فرعية وتحديد الفتره الزمنيه : بعد أن تم تحديد الهدف وتحديد طرق تحقيقه (البدائل) يتم تقسيم الخطة الى خطط فرعية لتنفيذها الادارات المختلفة داخل المنظمة ، أصغر (مثلاً خلال شهر ستنجز مقدار محدد من الخطة). 4- متابعة الخطة : بعد أن تم وضع الخطة تتم مراقبتها لضمان تنفيذها بشكل سليم . عوامل نجاح عملية التخطيط : هنالك مجموعه من العوامل الأساسية يجب توافرها من أجل نجاح عمليات التخطيط 1- مدى صحة البيانات : فكلما كانت البيانات التي يتم على ضوءها التخطيط دقيقة وواقة كلما كان التخطيط سليماً وقابلة للتنفيذ. 2- كفاءة الاداره المنفذة : حيث أن الاداره هي التي تقوم بعملية التنفيذ فكلما كانت الاداره قادره ومؤهلة لقيادة فريق العمل كلما كان من الممكن تحقيق أهداف المنظمة. 3- المشاركة في وضع الخطة : لابد من مشاركة كل الادارات في المؤسسة في عملية التخطيط حيث أنهم هم الذين سيقومون بعملية التنفيذ ، الخطة يكون مقتنعاً بها بعكس الشخص الذي تفرض عليه العوامل المؤثره في عملية التخطيط : هنالك عدة عوامل مؤثره في عملية التخطيط ومن هذه العوامل:-
1- السياسات الحكومية : إن السياسات الحكومية التي تنتهجها الدوله تجاه الأعمال من تشريعات وأنظمه حكومية (مثل قانون العمل وسياسات الاستثمار وغيرها) تأخذ أحد الاحتمالين : إما أن تكون مشجعه وداعمه لهذه الأنشطة التجاريه وفي هذه الحالة تعكس هذه السياسات سلباً على المنظمة 2- السياسات الضريبيه : السياسات الضريبيه هي تلك السياسات التي تفرضها الدولة على أنشطة الأعمال، تأخذ هذه السياسات طابعاً داعماً لهذه الأنشطة، عليها من خلال ارتفاع معدلات الضريبيه ورسوم الانتاج، 3- الظروف الاقتصادية العامة : كذلك تؤثر الظروف الاقتصادية في عملية التخطيط للمنظمات، الازدهار تؤدي الي النمو والتتوسيع بأنشطة الأعمال بينما نجد أن فترات الانكماس الاقتصادي تؤدي الي انكماش الأرباح ومن ثم الخسائر والافلاس. 4- سلوك المستهلكين : لابد من توقع السلوك المستقبلي للمستهلك والتغير المحتمل في آفاقه تجاه النشاط موضع الدراسة ، وماهي احتمالات التغير فيه هل هي ايجابيه، 5- التنبؤات التكنولوجية : إن التغيرات التكنولوجيه تؤثر على التخطيط فالتكنولوجيا المتقدمة يمكن استخدامها في انجاز الاعمال بجودة كبيرة وفي زمن قصير. أنواع التخطيط :
- هناك عدة تصنيفات للتخطيط يمكن تناولها من خلال النقاط التالية : - أولاً: تقسيمات من حيث ميادين التخطيط مثل :
1- التخطيط المالي الذي يتناول مصادر واستخدامات الأموال وخطط التنمية. 2- تخطيط القوى العاملة من حيث الكم والنوع. 3- التخطيط التنظيمي الذي يبحث في تحديد السلطات والمسؤوليات بين مختلف ثانياً: التخطيط من حيث مستوياته الاداريه :
1- التخطيط الإستراتيجي : الذي تقوم به الاداره العليا من أجل تحديد الأهداف العامة 2- التخطيط الوظيفي : الذي تقوم به الادارات التنفيذية كمدراء الادارات المختلفة التسويق والانتاج والمالية والمشتريات والمخازن . الخ . ثالثاً : التخطيط من حيث بعد الزمني :
1- التخطيط طويل المدى (الاستراتيجي) والذي يمتد من 10 الى 30 عاما، لفترات أطول وتنتهي الدول بحيث تخطط تخطيطاً شاملاً على فترات أطول ثم تقسمه إلى 1 - الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل.
2- التأكيد من سلامه سير الأداء في المنظمة 3- فاعلية الاشراف علي كافة المستويات الاداريه في ضوء التعليمات والسياسات اللزمه 4- اختصار اجراءات العمل وترشيد عملية اتخاذ القرار. 5- التأكيد من حسن سلوك العاملين بالمنظمة ومعالجة حالات سوء التصرف تنتوي عملية الرقابة علي ثلاثة خطوات أساسيه يمكن ذكرها علي النحو التالي:-
1- تحديد مستويات ومعايير الأداء لكل من (الفرد ، والقسم ، والاداره)، تختلف أنواع معايير ومستويات الأداء من من منظمة الى أخرى منظمة ، معايير

ومستويات الأداء مالي: - أـ معايير الربحية مثل معدل نمو الأرباح المستهدف. بـ معايير تسويقية مثل حجم مبيعات محدد. جـ معايير تكنولوجية مثل تطوير استخدامات السلعه. دـ معايير زمنية مثل إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فتره زمنيه. هـ معايير إنتاجية مثل حجم معين من الإنتاج. 2ـ قياس الأداء وتحديد الإنحرافات :ـ حيث تتم المقارنة بين الأداء المخطط له و الأداء الفعلي ، المخطط له (ـ) الأداء الفعلي) . 3ـ تصحيح الإنحرافات :ـ بمجرد إنتهاء المدير من قياس الأداء وتحديد الإنحرافات يجب البدء فورا في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة والتي تستهدف الوصول بالأداء الفعلي الي مستويات هي وحدة ذات شخصية معنوية مستقلة تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التقليل من نسبة البطالة والمساهمة في زيادة الدخل القومي وإشباع حاجة المجتمع من السلع وظائف منظمات الأعمال :ـ 4ـ القوى العاملة و إدارة الموارد البشرية 5ـ وظائف مساعدة مثل، 1ـ إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الإجتماعية، الإنضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي ينتهي 2ـ تحقيق أهداف أفرادها وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسه. 3ـ وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكريه، المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. 4ـ تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، يستطيع أن ينجز هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي. 5ـ المنظمة تجمع الأفكار والخبرات من عدة أشخاص، فيكون العمل أدق ونتائج أفضل. 6ـ المخرجات في العمل الجماعي تكون أكثر من العمل الفردي. 7ـ إن المنظمات وإدارتها تلعب دوراً هاماً في التأثير على مفردات المجتمع وعلى المجتمع وأنماط الحياة والسلوك فيه. 8ـ تنمية القدرات فهي السبب المادي الأول للمنظمات تنمية قدرات الإنسان بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتسبين لهذه المنظمات، والرقي بمجتمع ذو قدرات عالية. يوجد العديد من التقسيمات للمنظمات فيمكن تقسيم المنظمة من حيث رسميتها فنقول منظمة رسمية أو منظمة غير رسمية، أو تقسيم المنظمات حسب الأهداف الأساسية، 1ـ المنظمات الرسمية وغير رسمية :ـ أـ المنظمات الرسمية: كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد واضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقى وعمودي، وأحياناً مكتوبة، كانت المنظمة رسمية. بـ المنظمات الغير رسمية: تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها وقوية قابلة للتغيير، الهيكل التنظيمي قابل للتغير فتكون المنظمة غير رسمية. 2ـ التقسيم على أساس أهداف المنظمة:ـ أـ منظمة خدمات وهي التي تهدف إلى تقديم خدمات دون النظر إلى العائد المادي بشكل بـ منظمات اقتصادية: تهدف إلى تحقيق ربح أو عائد مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات، جـ منظمات دينية: هي التي تقدم الثقافة الدينية مثل وزارة الاوقاف، دـ منظمات حماية: وهي التي تقوم بالحماية مثل الشرطة والدفاع المدني. هـ منظمات سياسية: وهي المتعلقة بالسياسات العامة للدولة. وـ منظمات اجتماعية: وهي التي تخدم افرادها وتشبع حاجاتهم الاجتماعية مثل النواري .