

الفصل الأول

مقدمة في علم الإدارة

تمهيد:

كل فرد أو مؤسسة أو نشاط، بحاجة إلى إدارة تزرع بداخله القيم والأخلاق وتحقق النتائج، وذلك لأنها عنصرا مساعدا على إنجاز وتحقيق الأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها في مجاله، ويمكن النظر للإدارة على أنها نشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح أي جهد فردي أو جماعي، الأمر الذي جعلها علم نحتاجه لإدارة حياتنا ومستقبلنا. لذلك فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أو فرد أن يستغني عن الإدارة وهو ينشد النجاح في العمل، ولعل ما نشاهده اليوم من تقدم وتطور هائل في مجال التقنيات والإنجازات العلمية والثورة التكنولوجية الهائلة في مجال وسائل الاتصال والمواصلات يثبت لنا أهمية الإدارة والتخطيط السليم، فلو لا التخطيط الإداري الصحيح في الشركات العملاقة التي نسمع عنها ونشاهد نجاحها يوما بعد يوم، ما وصلت هذه الشركات لكل هذا التميز، فالإدارة ليست سلطه تمارس من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفه إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة.

مفهوم الإدارة:

- الإدارة لغويًا:** من الفعل يدير بمعنى (يدبر، يوظف، يحرك، يوجه)، أما الإدارة في الاصطلاح (الفني) فليس هناك إجماع على تحديدها، ولقد اجتهد الباحثون والمعنيون في مجال الإدارة في وضع تعريف محدد لمفهوم الإدارة نظراً لسعة المعاني والدلالات المتعلقة بها ولما يتضمنه هذا المصطلح من تعددية، ومن هذه التعاريف أنها:
- فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من اجل تحقيق هدف المنظمة.
 - تضافر جهود بشرية ومادية وآلية وإجرائية من اجل تحقيق هدف محدد.
 - القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.
 - العملية التي تدار بها مؤسسة ما في مجتمع ما وفقا لأيدلوجيته السائدة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، وتوظف فيه الأدوات والأساليب العصرية.
 - تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم.

ومن ثم فإن الإدارة:

- عملية تخطيطية للتعبير عن الحاجات والرغبات الملحة والضرورية للمشاكل التي تعاني منها المجموعات وهي تنبؤ بالمستقبل.
- عملية تنفيذية تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة.
- عملية ملازمة لكل جهد جمعي.
- عملية تعاونية تؤكد على دور الفرد للإسهام في خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل الجماعي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.
- نشاط يتعلق بانجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تنظيم وتنسيق ومراقبة جهودهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وبخاصة في مجال العمل. والإدارة كمهنة تحتاج إلى أفراد مؤهلين مهنياً.

هذا وقد توافرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل:

- القاعدة المعرفية.
- الأهداف المحددة.
- المجتمع المهني.
- الميثاق الأخلاقي.
- التنظيمات المهنية.
- القيم المهنية.

الإدارة علم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين.. ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن، والإدارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في أغلب مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات... الخ.

الإدارة فن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، لذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة أيضاً، الإدارة فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية. كما أن الإدارة هي الأساس في أي مجتمع، بل السياسة والاقتصاد، والتنمية الاقتصادية بحاجة إلى إدارة واعية منتجة، والسياسة بحاجة إلى عقلية قيادية ومجتمع متماسك ومنتج لا مستهلك.

إذا الأمر يبدأ وينتهي عند الإدارة، ولكي نتأكد من هذا لنسأل أنفسنا إلى أين يذهب كل شخص صباح كل يوم، المتعلم إلى مدرسته، والموظف إلى مؤسسته، العامل إلى مصنعه..... الخ.

الإدارة عملية مستمرة:

فما دام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

الإدارة عملية هادفة:

ظهرت الإدارة في الأصل نظراً للحاجة إليها، ونظراً لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة مسئولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

أسس ومبادئ الإدارة

كما سبق وان بينا أهمية دراسة الإدارة كعلم متميز يعمل على اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذ الأعمال وتنظيم الأداء ودفع الأفراد إلى تحقيق الهدف، لذا أصبح من الضروري بيان ما هي القواعد والمبادئ التي بنى عليها هذا العلم؟ وما هي الحقائق والنظريات التي تشرح العلاقة بين الظواهر الإدارية المختلفة في المنظمة؟ وما هي المبادئ التي يجب أن يركز عليها المدير في تحقيق المهام الملقاة على عاتقه؟ وما هي المداخل والأساليب التي يتبعها في منظمته؟ وللإجابة على هذه التساؤلات جميعاً، نرى أن علماء الإدارة قد أسهموا بجهود وفيرة في هذا الشأن، فمنهم من اتجه نحو المنهجية العلمية في دراسة الظواهر الإدارية وقياس جهود الأفراد بطريقة علمية محاولاً بيان ضرورة وجود أسلوب امثل لإنجاز أي عمل وعلى رأسهم العالم الأمريكي فردريك تايلور الذي أسس وظائف المشروع والتي سنعرفها فيما بعد، ومنهم العالم الفرنسي هنري فايول الذي وضع أربعة عشر مبداءً للإدارة، سميت (بمبادئ الإدارة) وهي:

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- بيان السلطة والمسئولية.
- 3- النظام (الانضباط في الأداء).
- 4- وحدة إصدار الأوامر.
- 5- وحدة الإدارة.
- 6- تغليب المصلحة العامة على الفردية.
- 7- التأمين الوظيفي للأفراد.
- 8- المركزية الإدارية في حالة الضرورة.
- 9- التدرج في السلطات.
- 10- الترتيب "كل شيء في وضعه الصحيح".
- 11- العدل والإنصاف للعاملين.
- 12- استقرار الموظفين.
- 13- توافر روح المبادرة في العمل.
- 14- توافر روح الفريق.

عناصر الإدارة

اعتبر كثير من المفكرين وعلماء الإدارة أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان أبرز هؤلاء (فايول) الذي فصل وظائف المشروع عن وظائف الإدارة وبين أن وظائف الإدارة هي:

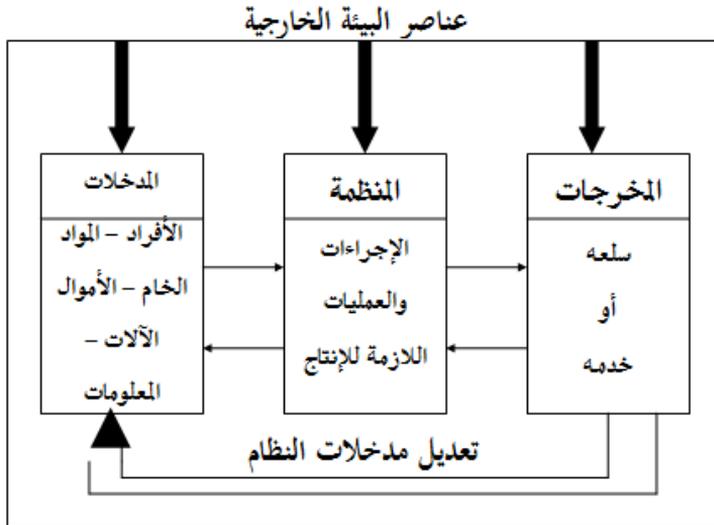
- 1- التنبؤ
- 2- التخطيط
- 3- التنظيم
- 4- الأمر
- 5- التنسيق
- 6- الرقابة

أما وظائف المشروع فحددها في النقاط التالية:

- 1- أوجه النشاط التجاري والخاص بعمليات الشراء والبيع.
- 2- النشاط المالي والخاص بالاستخدام الامثل للأموال.
- 3- النشاط الفني وذلك في حالة المنظمات الإنتاجية (الصناعية).
- 4- النشاط المحاسبي والخاص بتسجيل حركة الأموال الداخلة والخارجة في المشروع.
- 5- النشاط الأمني والخاص بالأمن الصناعي والإداري.
- 6- النشاط الإداري والخاص بشؤون الأفراد.

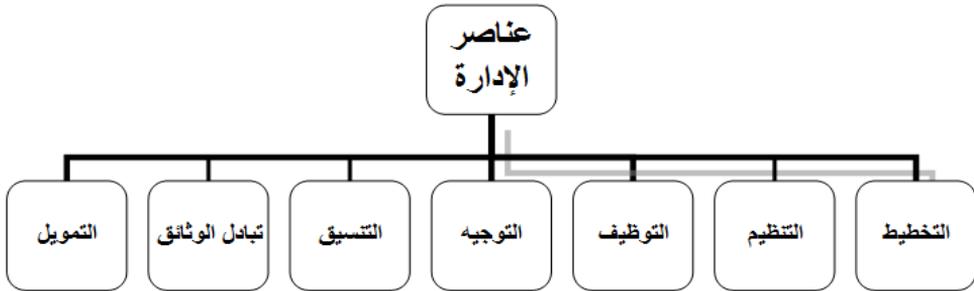
وبذلك نرى أن وظائف الإدارة من وجهة نظر (فايول) تقوم بدور إجرائي يتمثل في العناصر التالية:

- 1- عمل خطة تشمل السياسات والإجراءات والاستراتيجيات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوبة في المنظمة من اجل تحديد مصادر القوى البشرية والمادية في فترة زمنية مستقبلية.
- 2- العمل على تنظيم العناصر والقوى المادية والبشرية التي تُكوّن المنظمة وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى تحقق التلاحم والتماسك بين تلك الأجزاء - مدخلات النظم - في شكل له معنى من اجل تحقيق هدف وغاية المنظمة.
- 3- العمل على حث الأفراد العاملين في المنظمة وتعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق ذلك السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه في المنظمة.
- 4- رقابة الأداء للعاملين داخل المنظمة طبقاً للإجراءات والعمليات الجارية ومقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها بما يضمن حسن سير العمل في المنظمة وتصحيح الانحرافات بل والعمل على منع الانحرافات قبل حدوثها.



5- بشكل عام، لابد من التنسيق بين كل المستويات الإدارية سواء على المستوى الرأسي أو المستوى الأفقي - بين الوحدات الإدارية - من أجل تحقيق الهدف المرجو من المنظمة بأحسن وسيلة وفاعلية ممكنة.

وقد لقيت هذه الآراء قبولا في الفكر الإداري، وهي ما زالت منسجمة مع الأفكار المعاصرة برغم التطور الهائل في كل شيء، وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك) آراء مهمة في هذا الموضوع حيث لخص (وظائف - عناصر) الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB) وهي كما يمثلها الشكل التالي:



1-التخطيط:

ويمثل إحدى وظائف الإدارة، وهو التقرير سلفا بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة.

ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتجا عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها، وللتخطيط فوائد عديدة، نذكر منها:

1- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.

- 2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.
- 3- التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكلفة ورفع الجودة في المنتجات.
- 4- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها في المستقبل.

2- التنظيم:

هناك تعريفات عديدة للتنظيم سوف نستعرض منها أهم وأشهر التعريفات كما يلي:

يعرف هنري فايول التنظيم على أنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

يعرف جورج تيرى التنظيم بأنه "التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمال، الأشخاص، وأماكن العمل بغرض يمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة".

فترى أن البعض عرف التنظيم على أنه إطار يتم من خلاله إنجاز الأعمال في المنظمة وتحقيق أهدافها، والبعض الآخر بين وظيفة التنظيم على أساس أنه عملية تنسيق الوحدات الإدارية ذات الأعمال المختلفة من أجل تحقيق هدف المنظمة وذلك عن طريق مزج العناصر البشرية والمادية معاً بطريقة مرتبة.

والتنظيم يأتي مرحلياً بعد عملية التخطيط وتحديد الهدف لأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

3- التوظيف:

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه الأفراد وكل ما يتعلق بشؤونهم، وذلك دائماً ما يتم عن طريق إدارة الأفراد، حيث تعتبر إدارة الأفراد من أهم وظائف الإدارة، لأن مهمتها الأساسية هي التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر

الأساس في نجاح أو فشل أي مشروع مهما كان حجمه، لذا فإن العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سببا في نجاح أي مؤسسة أو مشروع هو العنصر المدرب الكفاء القادر على أداء العمل والقيام بواجبه على أكمل وجه، والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيرًا مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيداتها، لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامة بهذا العنصر المهم من عناصر الإدارة، أن تكون إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف المرجوة، لذا فالحصول على الموارد البشرية الكفؤة هي أولى الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد والتي يمكن أن تتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى، هي:

- التخطيط السليم للأفراد.
- الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبنية على أسس الكفاءة والفاعلية.
- تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تنمية المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

وإدارة الأفراد عملية ليست بالسهلة لأنها تتعامل مع اعقد المخلوقات من الناحية الفسيولوجية والسيكولوجية، لذا فإنها لا بد أن تحتوي على مبادئ وأسس وقواعد خاصة بالتعامل مع البشر بإنسانية عالية نابعة من احترام النفس البشرية، وذلك لأن المعاملة الحسنة تساعد على تحسين كفاءة الأفراد ورفع أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي بداخلهم، ولا ريب أن إدارة الأفراد اليوم وفي ظل هذا التراحم الفكري، أصبحت وظيفة هامه وحيوية من وظائف الإدارة الناجحة.

4- التوجيه:

وهي عمليه إصدار الأوامر المناسبة من قبل القائد لتحقيق المهمة مع متابعة

تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضا: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف".

إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير أو القائد هو عملية صهر كل هذه المكونات بقصد تحقيق الهدف المطلوب، لذا فإن المسئول هنا يجب أن يكون شخصا متميزا عن بقية أفراد هذه المنظمة ويجب أن يتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية عالية، تمكنه من التفاهم مع جميع القوى وتجعله أكثر تفهماً لحاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وبالتالي توجيههم نحو الهدف بالأسلوب الصحيح الذي يتناسب مع كل منهم ويحقق أعلى نتيجة ممكنة.

5- التنسيق:

وهي عملية التوفيق وترتيب نشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة، تضمن للجميع حقوقهم وتحدد لهم واجباتهم.

6- تبادل الوثائق:

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس.

7- التمويل (النشاط المالي):

وهو متابعة كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة.

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة:

تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات، هي

الإدارة العليا:

يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مدير الإدارة

العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون أعضاء مجلس الإدارة.

مسؤوليات الإدارة العليا:

- رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة:

الإدارة الوسطى، وتقع ما بين مستويي الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة.

تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنها تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا، والعاملون فيها عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا.

مسؤوليات الإدارة الوسطى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها.
- تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة في وضع السياسة والخطة العامة؛ من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

الإدارة التنفيذية أو الإدارة التشغيلية:

- وتتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب في هذا النوع من الإدارات:
- التخصص الدقيق
 - العمل الفني والمهني.