الفصل الأول

****

أساسيات الإدارة الغير إلكترونية

(ماهيتها – وتطورها)

obeikan.com

مقدمـــة

لقد أصبح التطور الإداري عنوان تقدم الدول ورقيّها، ذلك أن تنمية ورقي الدولة ـ أية دولة ـ لا يكمن بما تمتلكه وتحتويه من مقدرات اقتصادية وبشرية فقط، إنما يكمن كذلك في كيفية إدارتها واستخدامها لهذه المقدرات ومدى امتلاكها للطاقات الخلاقة المبدعة من قادة إداريين مسلحين بالعلم والمعرفة والخبرة، يحسنون القيام بأعمالهم بالشكل الأمثل الذي يحقق الكفاءة المطلوبة.

لذا، نقول: "فتش عن الإدارة".

١ـ مفهوم وماهية الإدارة :

الإدارة سمة من سمات حياتنا اليومية الحديثة المتطورة، و قلما نرى جانباً من جوانب الحياة الإنسانية مهما كان نوعه يستطيع التخلي عنها. فهي تظهر في جميع مجالات الحياة اليومية، كالزراعة والصناعة والتجارة والاقتصاد والتعليم والجيش ...الخ، سواءً أكانت هذه المجالات مجالات عامة أم خاصة، كبيرة أم صغيرة فهي تحتاج إلى إدارة . والإدارة تلازم كل جهد جماعي، وهي ضرورة له وإن اختلفت الأهداف والأشكال المتعلقة بهذا الجهد. ولكن ما المقصود بكلمة (الإدارة) ومن أين أتى هذا المعنى ..... فهذا ما نوضحه كالآتي :

فالإدارة Administration كلمة لاتينية الأصل، وهي مؤلفة من مقطعين لاتينيين هما Ad، ويقابلها To، وبالعربية ما معناه إلى أو نحو، والمقطع الثاني Ministratio ويقابلها Serve ، وبالعربية ما معناه يخدم أو يساعد، والاصطلاح بمقطعيه يعني المساعدة أو الخدمة. و لهذا فالإداري، أي الشخص الذي يقوم بالإدارة . إنما يمارس مساعدة أو خدمة الآخرين . والإدارة بهذا المعنى تتضمن خاصيتين رئيسيتين هما :

أولاً ـ أن هناك غرضاً مشتركاً يقصده أعضاء التنظيم .

ثانياً ـ فهي وجود عمل تعاوني مشترك بين الأعضاء، بحيث يشمل هذا العمل أكثر من شخص، ويقصدون منه مجتمعين الوصول إلى الغرض المشترك، الذي لا يمكن تحقيقه بدون تعاون الأعضاء المشتركين .

من خلال ذلك نلاحظ ، أن مفهوم (الإدارة) يحتاج إلى جهود أكثر من شخص لاعتبار العمل عملاً إدارياً .

بعد هذا العرض فما هو تعريف الإدارة، الذي من خلاله يمكننا تحديد النشاط الإداري عن غيره من النشاطات الأخرى ؟

٢ ـ ما هي الإدارة ؟

يقدم فريدريك تايلور (Taylor) مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على الشكل التالي :

" الإدارة : هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة" .

Management : The art of management is defined as Knowing exactly what you what man do and then seeing that they do it in the best and cheapest way.

ـ أما هنري فايول (Henry Fayol) رائد الإدارة الحديثة فيعرّفها قائلاً :

(إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة) .

" To Manage is to forecast and plan to organize to command to coordinate and control"

ـ أما كمبال (Kimball) فقد عدد المهام التي تعمل الإدارة على تحقيقها داخل المشروع عندما قال : **" تشمل الإدارة على كل الواجبات والوظائف المختصة بإنشاء المشروع ، من حيث تمويله، وتقرير سياساته الرئيسية وتهيئة تجهيزاته الضرورية وإعداد الشكل التنظيمي الذي يعمل في ظله واختيار العناصر الرئيسية له "**

" Management braces all duties and function that pert ion to the installation of an enterprises it financing the establishment of all major polices the provision at all necessary equipment the outlining the general form of Organization under the enterprises is to Operate and the selection of the principal officers.

- يقول أرنست ديل (Ernest Dale) الإدارة تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين .

- أما ففنار و بروستوس" Pfifiner And Presthus " فالإدارة عندهما (تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة).

- أما ديموك " Dimok " فيقول بصدد ذلك : " الإدارة هي معرفة أين تريد الذهاب، والمصاعب التي ينبغي تجنبها ، والقوى التي ينبغي التعامل معها، وكيفية التصرف بقيادتك السفينة - على اعتبار الإدارة سفينة - ومعاملة ملاحيها بكفاءة وتقنين للوصول إلى هناك .

- أما الأستاذ لورنس أبلي "Loran's Apply "فقد بيّن في تعريفه أهمية الأفراد والعلاقات القائمة بينهم في تحقيق العمل الإداري عندما قال في إحدى المجلات التي تصدرها إحدى الجمعيات الأمريكية : " عرفت الإدارة بألفاظ بسيطة فهي عبارة عن تحقيق الأعمال عن طريق جهود الآخرين وهي تتوزع على الأقل بين نوعين رئيسين والمسؤوليات وهما التخطيط والرقابة ".

"Management has been defined in very simple terms as getting work done through the efforts of other people and that function breaks at least into two manor responsibilities one of which is planning and the other is control".

- تعريف هاتشنسيون "Hutchinson " الذي يقول بأن الإدارة فن ومهارة تجميع بعض الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج محددة .

- يعرف شيلدون " Sheldon " الإدارة بأنها (الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد أهداف المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وتصميم الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ).

أمـا ليفنجـستون عـرف الإدارة بقولـه : " **إن وظيفـة الإدارة هـي التوصـل إلى الهـدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها** " .

- أمـا تعريـف كـل مـن كـونتز "Knots " وادونيـل" O'Donnell" الإدارة هي **وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص** .

- و يقول بيتر دراكـر " Pieter druker " : **إن الإدارة عضو له وظائف متعددة وهو الذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل.**

- إذ يقـول وليـام كـلاك " Clucks William " بـأن الإدارة لهـا وظـائف محددة وضعها على سبيل الحصر فيما يلي :

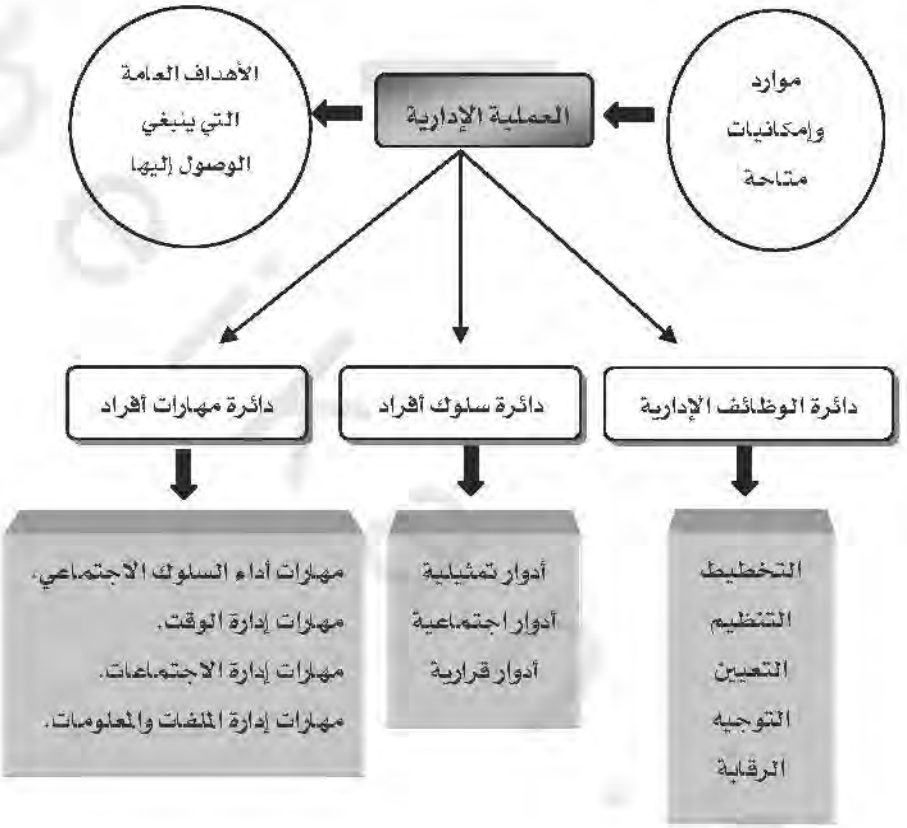
- الالتحام بالبيئة .
- وضع الأهداف والتخطيط .
- اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- التنظيم .
- القيادة، التأثير الشخصي والاتصالات .
- الرقابة .
- إدارة الأفراد والجماعات .

- وقـد ورد في دليـل العلـوم الاجتماعيـة الـذي يـصدر في الولايـات المتحـدة الأمريكية تعريف للإدارة يكشف عن معناها ويبين أهميتها : " يمكـن أن تعـرف الإدارة بأنهـا عبـارة عـن **الطريـق التي يـتم بواسطتها تنفيـذ غـرض معين والإشـراف عليه . وهي عبارة عن الناتج المشترك لانوا ع ودرجات مختلفة من الجهد البشري الـذي يجـب إنفاقـه . وهـي أيـضاً عبـارة عـن الارتبـاط بـين هـؤلاء الأشـخاص الـذين يضعون مع جهودهم في أي مشروع** " .

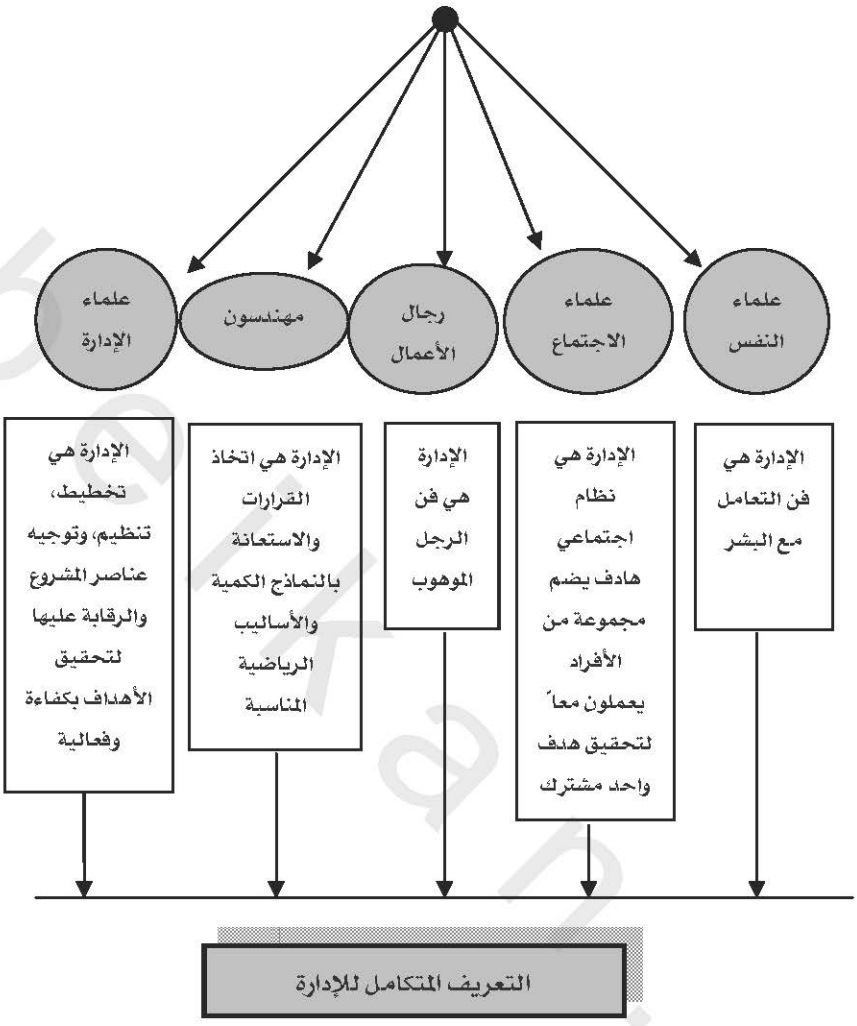
ـ أمـا الـدكتور عبـد الكـريم درويـش والـدكتورة ليلـى تكـلا ، فيعرّفانهـا بقولهمـا : " الإدارة تعـني تـوفير نـوع مـن التعـاون والتنـسيق بـين الجهـود البـشرية المختلفة ، **من أجل تحقيق هدف معين** " .

ـ وقد أورد الأستاذ محمد أحمد عبد الجواد الباحث المتخصص في العلوم الإدارية وتنمية الموارد البشرية تعريفاً للإدارة يقول:

(الإدارة هي فن تحويل الموارد المتاحة إلى أهداف عامة أو محددة وذلك عن طريق العملية الإدارية).



- أما مفهوم الإدارة من وجهات النظر المختلفة :


علماء الإدارة
مهندسون
رجال الأعمال
علماء الاجتماع
علماء النفس
الإدارة هي تخطيط، تنظيم، وتوجيه عناصر المشروع والرقابة عليها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
الإدارة هي اتخاذ القرارات والاستعانة بالنماذج الكمية والأساليب الرياضية المناسبة
الإدارة هي فن الرجل الموهوب
الإدارة هي نظام اجتماعي هادف يضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك
الإدارة هي فن التعامل مع البشر
التعريف المتكامل للإدارة
هي نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة و فعالية باستخدام موارد معينة ، وفي ظل ظروف خارجية محيطة.

شكل رقم (١)

٣ ـــ المفاهيم المختلفة لمكونات الإدارة :

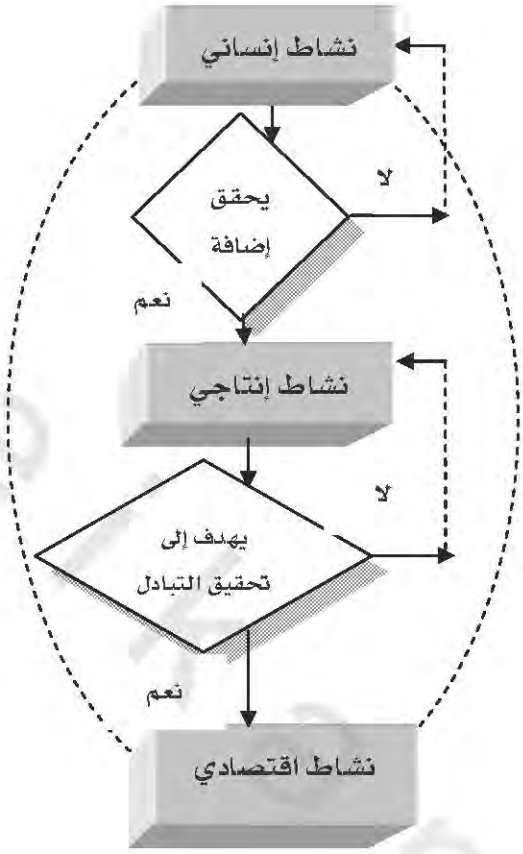
١- النشاط :

يمكن تعريفه بأنه جهد يبذله الإنسان لتحقيق هدف . ويمكن تقسيمه إلى عدة أقسام . شكل رقم (٢)

أ ـ **نشاط إنساني**: وهو كل ما يقوم به الإنسان من عمل كالنوم . والمشي والطعام ، والشراب وغير ذلك .

ب ـ **نشاط إنتاجي**: وهو كل نشاط إنساني يحقق قيمة مضافة ينتفع بها الإنسان نفسه كقيامه بالطهي لإعداد الطعام له ولأسرته ، أو قيامه بإعداد كسوته أو مسكنه .

ت ـ **نشاط اقتصادي**: وهو كل نشاط إنتاجي يكون الهدف منه هو التبادل وليس مجرد الاستهلاك الشخصي.


نشاط إنساني
يحقق
إضافة
لا
نعم
نشاط إنتاجي
لا
يهدف إلى
تحقيق التبادل
نعم
نشاط اقتصادي

شكل رقم (٢)

٢- الموارد المتاحة :

لا شك أن الإدارة تملك مجموعة من الموارد البشرية والمادية على اختلاف أنواعها ، وقد تعاني هذه الموارد من نقص، أو ضعف أو قصور، إلا أن الإدارة الواعية هي التي تدرك ما لديها من موارد وتعمل على حسن استغلالها وتوجيهها الوجهة الصحيحة دون إسراف أو تبذير ، وتعمل في نفس الوقت على استكمال جوانب الضعف أو القصور في ضوء خطة محددة .

٣- الظروف المحيطة :

لا شك أن الإدارة تعمل في بيئة محيطة ذات عناصر متعددة ، سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية ، وهذه العناصر تمثل للمنشأة إما فرصاً تسعى لاقتناصها أو تهديدات تسعى للتغلب عليها أو تجنبها . والإدارة الفعالة يكون لديها إطار علمي دائم لتحليل هذه الظروف والتنبؤ بالفرص قبل حدوثها والاستعداد لحسن استغلالها ، ومعرفة القيود أو التهديدات وكيفية مواجهتها .

٤ – الكفاءة و الفعالية :

- الكفاءة : Do things right

وتعني القدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل ، وذلك بالحصول على أفضل ناتج بأقل تكلفة ، أو بمعنى آخر الحصول على أعلى إنتاجية من الموارد المستخدمة سواءً كانت هذه الموارد (المدخلات أو التكاليف) مادية ، أو بشرية ، أو وقتاً ، أو مالاً . و لذلك يقال : أن المدير الكفء هو ذلك المدير الذي يتمكن من خفض تكاليف الموارد المستخدمة للإنتاج .

- الفعالية : Do right things

وتعني القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة وتحقيقها ، فالمدير الذي يضع أهدافاً غير مناسبة أو غير صحيحة يعتبر مديراً غير فعال، وكذلك المدير الذي يضع أهدافاً صحيحة ومناسبة ولكنه لا يعمل على تحقيقها يعتبر أيضاً غير فعال .

وإذا نظرنا إلى الكفاءة والفعالية معاً فإن الإدارة تسعى لتحقيق كلتيهما، أي تحقيق الأهداف الصحيحة بأقل تكلفة (وقت وجهد ومال).

وهناك مزيج من العلاقة بين الكفاءة والفعالية يختلف وفقاً لظروف كل منشأة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي رقم (٣).

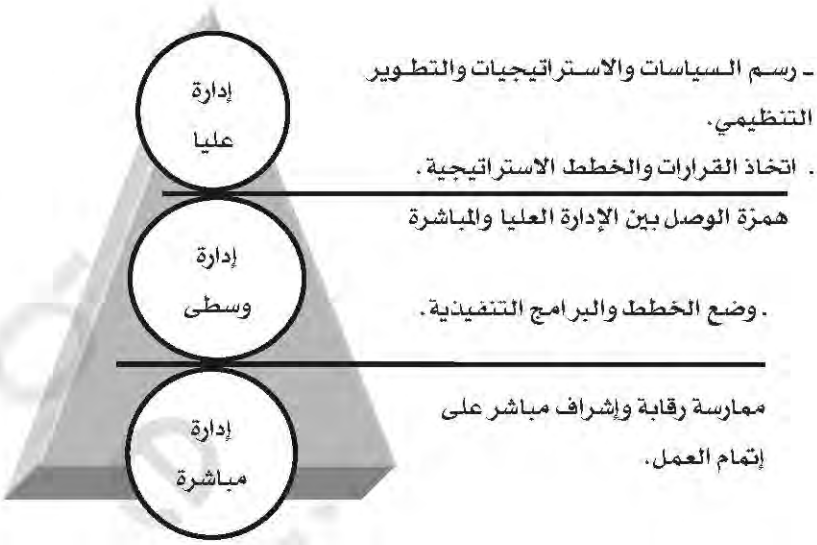
١	٣	فعال
الوضع الأفضل والذي يجب المحافظة عليه	يجب التوجيه نحو المحافظة على الموارد	الفعالية
٢	٤	غيرفعال
يجب التوجيه نحو الهدف	خلل كامل	
كفء	الكفاءة	غير كفء

شكل رقم (٣)

٥- المهارات والمستويات الإدارية:

أ- المستويات الإدارية :

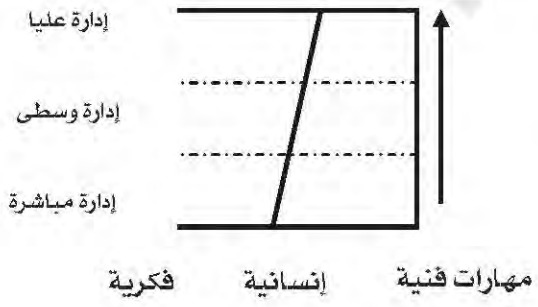
تتكون الإدارة من ثلاثة مستويات إدارية؛ وهي موضحة فيما يلي وفق الشكل التالي رقم (٤)



- ✓ مستوى الإدارة العليا .
- ✓ مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية .
- ✓ مستوى الإدارة المباشرة .

ب - المهارات الإدارية :

يقصد بالمهارة القدرة على تحقيق أو عمل بعض أوجه النشاط الإداري . وهذه المهارة يتم تعليمها وتطويرها وتنميتها عن طريق الخبرة والتدريب والممارسة و يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :



شكل رقم (٥)

١- مهارة فنية:

وهي تلك اللازمة لصنع المنتج أو تقديم الخدمة ، وتقل الحاجة إليها للمستويات العليا وتزيد كلما تدرجنا أسفل السلم الإداري .

٢- مهارة إنسانية:

وهي تلك اللازمة للتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكافة الأفراد في التنظيم .

٣- مهارة فكرية وإدارية:

وهي تلك المتعلقة بالجهد الفكري التخطيطي والتنسيقي والتنظيمي والتطويري للمنشأة .

وتزداد أهميتها والحاجة إليها كلما صعدنا أعلى السلم الإداري شكل رقم (٥).

٣-مفهوم العملية الإدارية (وظائف الإدارة) :

١- الوظائف الإدارية :

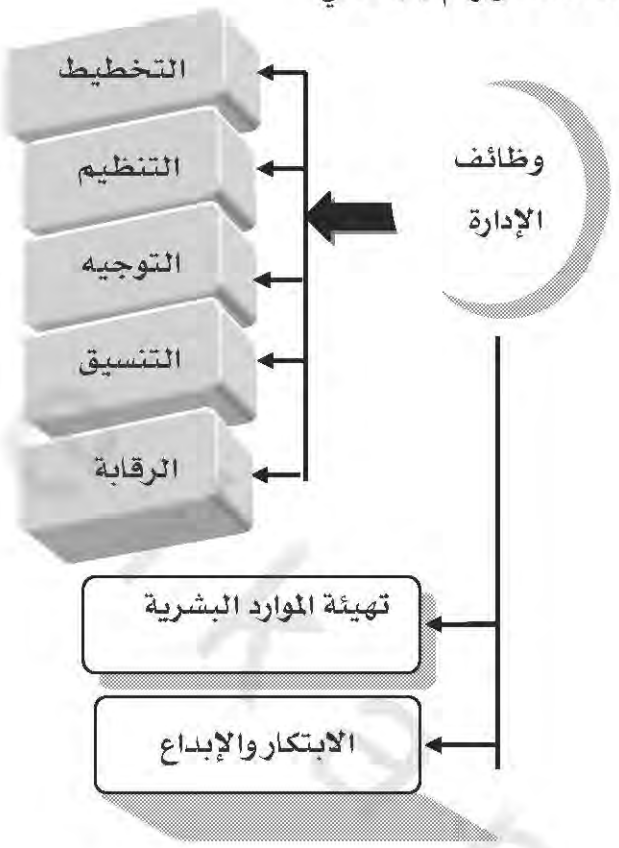
لقد تبلورت نظرة علماء الإدارة نحو العملية الإدارية في وظائف أساسية وهي :

- ✓ التخطيط Planning
- ✓ التنظيم Organizing
- ✓ التوجيه Directing
- ✓ التنسيق coordination
- ✓ الرقابة Controlling

ومن المعروف أن هذه العناصر إذا كانت صالحة للتطبيق في مجتمعات الأعمال المتقدمة فهي غير كافية في المجتمعات النامية . ولهذا فإننا نرى أن نضيف إليها عنصرين آخرين و هما :

- ـ تهيئة القوى البشرية Staffing
- ـ الابتكار والإبداع Innovation

وهذا ما يوضحه لنا الشكل رقم (٦) التالي:



وسوف نستعرض في إيجاز كل مكون من هذه المكونات :

١- التخطيط Planning :

من المنظور الإداري فإنه يعني :

" اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنشأة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنشأة تحقيقها في الأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية ، وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية).

وباختصار شديد نعني بالتخطيط " التفكير قبل العمل ، والتطلع إلى المستقبل "

٢- التنظيم Organizing :

التنظيم هو إخضاع العمل للتقسيم المنطقي، وتوزيع الأنشطة طبقاً للتخصص لتمكين الأفراد من إنجاز الأهداف في يسر وسهولة .

ومن أساتذة الإدارة الذي أخذ التنظيم بمعناه الواسع بوكدانوس Bog danows عندما قال: "يصنع التنظيم التكوين العام للحوادث الطبيعية والاجتماعية " وكذلك سيمون Simon فقد عرف التنظيم بقوله : " بأنه عبارة عن نماذج سلوكية تستعمل بصورة أساسية لإنجاز التعقل الإنساني " ولهذا يقول :

"organization may be defined as behavior patterns which are fundamental to the achievement of human nationality "

ومن ثم ، فإن جوهر التنظيم يقوم على عملتين :

- التقسيم والتخصص (specialization)
- التنسيق والتكامل (Integration & coordination)

وتساعد عملية التقسيم والتخصص على فهم العمل وإتقانه، وفي العملية يتم تحديد :

- المهام .
- المسؤوليات .
- الأدوار .
- الاختصاصات .
- السلطات .

أما التكامل والتنسيق وفيه يتم التأكد من أن كل جزء في التنظيم يعمل بشكل سليم نحو تحقيق الهدف، بحيث يصبح أعضاء التنظيم يعملون كأنهم جسد واحد أو فرد بشكل متكامل ومتناغم دون ازدواج أو تضارب أو تكرار للجهد .

٣- التوجيه Directing :

ونعني بالتوجيه الإرشاد والإشراف الذي يقوم به المدير على مرؤوسيه وأتباعه، لكي يؤدوا العمل بكفاءة، ويحفزهم على الاستمرار في العمل بثقة وحرص .

وتشمل هذه الوظيفة على:

- كل ما يتعلق بالاتصالات Communication وتوصيل أهداف المنشأة وقراراتها وخططها من الإدارة إلى الموظفين وضمان مشاركتهم في وضعها وانتظامهم في تنفيذها .

- تحفيز Motivation المرؤوسين: لتحقيق الأهداف وذلك بوسائل التحفيز المختلفة.

- إدارة الصراع بين المرؤوسين، والقيام بالتغيير الناجح .

- مساعدة الأفراد وتوجيههم إذا واجهتهم أية مشكلة .

كما نعني بالتوجيه ـ ذكاء المدير في كشف قدرات العاملين معه ، وكسب ثقتهم وولائهم للمنشأة واستخدام مواهبهم في العمل دون تردد أو سلبية . وكذلك العمل على تنمية هذه القدرات سواءً بالتدريب أو التعليم من خلال العمل . والتقدم المستمر في أداء العمل عن طريق التجويد والتحسين في الأداء.

٤- التنسيق Coordination :

و يرى " هارولد كونتز و ادونيل "Harold Koontz And O'Donnel في التنسيق أهم مكونات العملية الإدارية، وهو الأساس في ممارسة المدير لهذه العملية، حيث يحقق التنسيق الوفاق بين المجهودات الفردية داخل المنشأة .

فالتنسيق عمل أصيل للمدير؛ ومن واجبه أن ينسق دائماً بين أوجه النشاط المختلفة التي تعمل تحت قيادته وسلطاته.

٥- الرقابة control:

وهي الوظيفة التي تعمل على التأكد من أن ما يتم تنفيذه يسير طبقاً لما هو مخطط، وتحديد أي انحرافات وأسبابها.

بل ومن الأفضل ـ أن تكون الرقابة أمر حتمي يقبله جميع العاملين باعتبارها جزءاً طبيعياً من العملية الإدارية، وإحدى واجبات المدير ومسؤولياته .

ومن الآراء المتفقة مع هذا الرأي ما يقوله William Cluck : من أن الرقابة هي التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المشروعات وتحقيق أهدافها ، ويقسمها إلى ثلاثة عناصر هي :

- إنشاء معايير القياس .
- توضيح إجراءات القياس لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف .
- السعي نحو تشجيع النجاح ، وتصحيح القصور .

٢- **أدوار سلوكية**: نذكر بعض منها :

أ ـ أدوار تمثيلية : أي تمثيل المنشأة أو المؤسسة لدى الآخرين من خارج المنشأة أو بداخلها.ومن خلال هذا الدور يقوم الفرد بالتعبير عن رأي المنشأة ويكون تمثيله تمثيلاً صادقاً.

ب ـ أدوار السلوك الاجتماعي: أي أن أداء الفرد يجب أن يتلاءم مع طبيعة الطرف الآخر. أي أن يستطيع الفرد أن يتعامل مع كل المتغيرات في سلوك الأفراد.

ت ـ أدوار قرارية : أي صنع القرارات وهذا يتطلب توافر المعلومات وتجميعها والربط بينها والوصول إلى استنتاجات صحيحة وإلى تحليل هذا الاستنتاجات.

٣-مهارات أفراد الجهاز الإداري:

ومن أمثلتها : مهارات أوامر السلوك الاجتماعي، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة الأموال، مهارات إدارة الاجتماعات، مهارات إدارة الملفات والمعلومات.

أ- أهمية الإدارة :

تعد الإدارة في الوقت الحاضر الأداة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة أو جماعة، فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها، وتحقيق التعاون بين الأفراد أساسها، والتكامل بين الجهود سبيلها ، وسواءً أكانت تلك الجماعات عالمية أم إقليمية أم

دولاً ، منظماتٍ سياسية أم جيوشاً أم جمعيات أم منشآتٍ فلا بدّ لها من إدارة تسوي أمورها . والإدارة نشاط يختلف عن الأنشطة الفنية الأخرى . لأن القدرة الإدارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية .

فهي مهمة لكل من :

- الأفراد
- منظمات الأعمال .
- المنظمات الخدمية التي لا تهدف للربح .
- المنظمات الحكومية .
- المنظمات والمؤسسات الاجتماعية .
- كافة أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها .

ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود إدارة جيدة .

وكمثال على ذلك فاليابان تفتقر إلى كثير من الموارد الطبيعية وتعاني من زيادة هائلة من البشر ، ومع ذلك استطاعت بحسن الإدارة وكفاءتها أن تقوم بتدبير الموارد المادية وتحسن توظيف مواردها البشرية لتصبح من بين أفضل الدول المتقدمة في العالم ، والسبب هو بوضوح إدارة جيدة و مخلصة تعمل بكفاءة و فعالية .

دور الإدارة :

لاشك أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال أداء العاملين معها وأداء الإدارة هو ما تبذله من جهد لتفجير طاقات العاملين .

- وأداء العاملين هو ما يقومون به من جهد لتحقيق النتائج التي تطلبها الإدارة منهم.
- والأداء الجيد هو ما يترتب عنه نتائج محققة جيدة . وحتى تتحقق مثل هذه النتائج هناك عدة أمور متعلقة بالأداء أهمها :

١- تخصيص الموارد

٢- التدريب .

٣- التحفيز .

٤- إعادة تصميم الوظيفة .

٨ – المرتكزات الأساسية للإدارة (مجالاتها) :

تستند الإدارة في استخدامها للإمكانات المتاحة لها وللقيام بوظائفها العامة على عدد من المرتكزات ندرجها في الآتي:

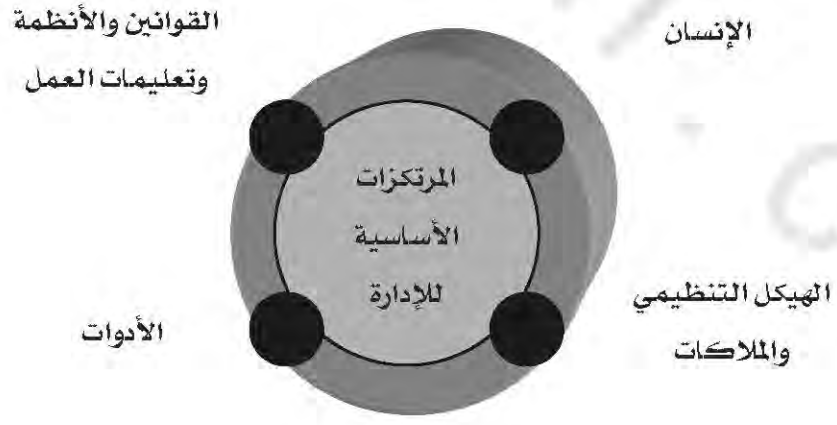
١- الإنسان : وهو هدف الإدارة وعمادها.

٢- القوانين والأنظمة وتعليمات العمل ...ومنها ما هو عام يشمل جميع أنواع الوحدات الإدارية ، ومنها ما هو خاص ببعض الوحدات أو إحداها .

٣- الهيكل التنظيمي والوحدات الفرعية و الملاكات .

٤- الأدوات و المعدات الإدارية .....

ونسمي المرتكزات الإدارية الأساسية، الرباعية الإدارية التالية، ونرسمها كما يلي:



الشكل رقم (٧)

ولاشك، في أن مرتكزات الإدارة هذه ذات أهمية كبيرة إذ يتوقف على مستواها وأدائها، مستوى وأداء الإدارة ذاتها . لذا لا بد من العناية الفائقة بها وتطويرها بشكل مستمر لكي تكون عامل مؤازرة ونجاح .

وإن أوجه العناية بهذه المرتكزات متعددة ومتنوعة. و كما تتضح من الشكل: