

مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

1. الحاجة إلى الإدارة:

في غالب الأحيان تعتبر الإدارة عاملاً حاسماً في تنظيم النشاطات الجماعية للأفراد، إضافة إلى أهميتها في تسيير شؤون الفرد الشخصية والعائلية، عادة ما يتم ضبط قواعد علمية عامة لتسيير الشؤون الإنتاجية والتسويقية والمالية للمنظمة، مهما كانت ملكيتها، طبيعتها أو حجمهم، فكل المنشآت تحتاج إلى حسن الإدارة مثلها مثل عناصر الإنتاج الأخرى، حيث يقول " مارش وسايمون" على أن عناصر الإنتاج هي خمسة، العناصر الأربعة الأولى مادية وملموسة والخامسة غير مادية.

- القوى البشرية

- المواد

- المعدات والأدوات

- المباني والبنى التحتية

- الإدارة

وتلعب الإدارة كعنصر غير مادي في تحويل العناصر المادية غير المنظمة، والمحدودة إلى عناصر قادرة على إشباع حاجيات المجتمع إلى أقصى الحدود الممكنة.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المعلنة، وجب وضع معايير قادرة على قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات المسجلة والإجراءات التصحيحية الواجب تنفيذها.

2. تعريف الإدارة:

يختلف تعريف الإدارة باختلاف النهج المتبع والمدخل الفكري الذي يتبناه من يعرفها، في ظل وجود مدارس فكرية ظهرت خلال القرن العشرين، وأسست طرق علمية للإدارة.

يقول فريدريك تايلور مؤسس المدرسة الكلاسيكية أن الإدارة هي: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وارخصها.

بينما يعرفها هنري فايول " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب"

ومهما تعددت واختلفت التعريفات، فإنها تبقى محافظة على الجوانب ، والمفاهيم الآتية:

- للإدارة علاقة وطيدة بالجماعة.

- للإدارة هدف أو أهداف يجب العمل على تحقيقها.

- الإدارة هي أعمال يتم تنفيذها من طرف الجميع مهما كان مستواهم، ومسؤولياتهم في هرم المنظمة.

3. الإدارة علم وفن:

يرى العديد من المفكرين أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التي تعتمد على القواعد والنظريات العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يمكن الوصول إلى تنبؤات قريبة جداً من النتائج المنتظرة، وقد أسست الإدارة بهذا الشكل إلى مفاهيم علمية يمكن دراستها، والاعتماد عليها من الناحية الأكاديمية. بينما

يرى البعض الآخر أن الإدارة هي فن يعتمد بالأساس على مهارات الإداري في اتخاذ القرارات، وتسيير شؤون المنظمة، هذه المهارات تأخذ منطق المرونة والابداع من أجل التعامل مع العنصر البشري في كل مرة يأخذ هذا العنصر سمات معينة.

من العرض السابق، يمكن القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، فنتاج العملية الإدارية هو رهين استخدام الأسس والنظريات العلمية الإدارية، حيث يبحث المدير على مهاراته وإبداعه، وقدرته في تطبيق تلك الأسس وتطورها.

4. مجالات إدارة الأعمال:

لإدارة الأعمال أربعة أنشطة أساسية هي: إدارة العمليات، إدارة التسويق، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، ويصطلح على تسميتها لدى البعض بـ "وظائف الإدارة"، وهي تختلف كلية عن وظائف المدير، التي سيتم عرضها فيما بعد، وإضافة إلى الإدارات الأساسية الأربعة، توجد إدارات مساعدة لأنشطة الإدارات الأساسية.

1.4 إدارة الأنشطة الأساسية في المنظمة:

1.4.4 إدارة العمليات Operations management: يعتبر مفهوم إدارة العمليات مفهوماً أشمل من مفهوم إدارة الإنتاج، والذي كان يضم إليه كلا من المشتريات والمخازن بالنسبة للمنظمة الصناعية، غير أن إدارة العمليات يشمل كل تحويل للمدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات تفوق قيمتها، قيمة المدخلات.

وتشمل إدارة العمليات كلا من النشاطات الفرعية التالية: تخطيط الطاقة الإنتاجية، اختيار الموقع، الترتيب، الجدولة، التوريد، الرقابة على المخزون (المواد)، وعلى النوعية (الجودة)، الإنتاجية.

2.1.4 إدارة التسويق Marketing management: تعمل هذه الإدارة أصلا على بيع السلع والخدمات إلى زبائن المنظمة من خلال التعرف على رغباتهم وحاجاتهم من الكم والنوع، وفي الوقت والمكان المناسبين، وتعمل هذه الإدارة على تحديد المزيج التسويقي الأمثل من خلال المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، بالإضافة إلى بحوث التسويق.

3.1.4 الإدارة المالية Financial management: تهتم الإدارة المالية بغدارة مصادر الأموال واستخدامهم على فترات زمنية معينة، بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة، ومن أجل ذلك تستخدم الإدارة المالية العديد من الأنشطة الفرعية، كالتحليل المالي، التخطيط والرقابة المالية، إدارة رأس المال العامل، البحث في مصادر الأموال، تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال.

4.1.4 إدارة الموارد البشرية Human resource management: سميت سابقا بإدارة الأفراد، قبل أن يتطور دور هذه الإدارة من خلال إعطاء دور أهم للعنصر البشري، ويصبح إحدى الموارد الخالقة للثروة والواجب الإعتناء بها حيث تضم تخطيط الموارد البشرية، تدريسها وتقييم أداءها ومن ثمة مكافئتها و تحفيزها وتطوير قدراتها، والاهتمام بالسلامة المهنية للعمال.

2.4 إدارة الأنشطة المساعدة:

1.2.4 نشاط الإدارة العليا Top management: يعمل مجلس الإدارة، أو المدير أو مالك المنظمة على تنسيق الجهود المبذولة في الإدارات الأربعة الأساسية، ولا يمكن تصنيف عمل الإدارة العليا في نفس

المستوى للإدارات السابقة، حيث تعمل الإدارة العليا في مستوى فوقي، يعطي نظرة شاملة عن أوضاع ونشاطات المنظمة.

2.2.4 البحوث والتطوير Research and development: يهتم هذا النشاط بالبحث التطبيقي والعمل على تطوير الأنشطة الأساسية في بيئة تتغير باستمرار.

3.2.4 العلاقات العامة Public relation: تقوم المنظمة برصد استجابة المجتمع لمخرجاتها، وكيفية الاستفادة منها، كما تبحث في حاجيات المجتمع، وأهم السبل المتاحة لإشباعها.

5.2.4 خدمات مساعدة أخرى: قد تحتاج العديد من المنظمات إلى خدمات أخرى، تختلف بحسب طبيعة وحجم وهدف المنظمة، وتتخذ شكل مصالح إدارية تابعة في العادة إلى الإدارة العليا، كالاستشارات القانونية، المحاسبة، والعديد من الخدمات الأخرى.

5. عناصر العملية الإدارية: تقوم العملية الإدارية على عدة وظائف، يتولى الاهتمام بها المدير في المنشأة، من أجل الاستخدام الأمثل للموارد النادرة والمحدودة في تحقيق الأهداف المعلى عليها سابقا.

1.5 التخطيط Planning: يرتبط تحقيق أهداف المنظمة بقدرتها على التنبؤ بمتغيرات البيئة سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، ظروف المنافسة والسياسات الحكومية، إضافة على قدرتها على استخدام توظيف الموارد المتاحة من موارد بشرية أو مادية أحسن استخدام.

من أجل تخطيط شؤونها المستقبلية تقوم المنظمة بالاعتماد على البيئة والموارد المتاحة من أجل وضع الاستراتيجيات، السياسات، القواعد والإجراءات، الميزانيات التقديرية، حيث تختار ما يناسبها من هذه الخطط في إطار تحقيق أهدافها.

2.5 التنظيم Organizing: من خلال هذه الوظيفية، يتم توزيع المهام والموارد المتاحة التي أتت بها الخطة على الموارد البشرية كل في اختصاصه، وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين مختلف الوحدات والأفراد.

3.5 التوجيه Directing: تقوم وظيفة المدير على توجيه الأفراد الخاضعين لسلطته الهرمية، ويتم التوجيه من خلال أسلوب اصدار الأوامر، كيفية تحفيز العمال، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى العمل على تحقيق روح التعاون بينهم إلى أقصى الدرجات، ومحاولة فض النزاعات بينهم باستخدام أساليب مرنة ومفهومة للجميع. ويعتمد المدير في اختيار أسلوب التعامل مع الأفراد من خلال القواعد الأساسية لنظريات العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي تعد المدرسة السلوكية رائدة في هذا التوجه

4.5 وظيفة الرقابة Controlling: تقوم وظيفة الرقابة على الأهداف الموضوعة في وظيفة التخطيط، بالإضافة إلى المعايير العامة التي دأبت المنظمة على استخدامها، أو موجودة أصلا في قطاع نشاطها، وعن طريقة المقارنة الدورية للنتائج الفعلية المتحصل عليها، يصبح بالإمكان تصحيح نشاط العاملين بما يتلائم والخطة الموضوعة، كما يمكن تعديل بعض الخطط الموضوعة سلفا، تماشيا والأوضاع والظروف التي أصبح واقعا مفروضا على المنظمة.

6. شمولية الإدارة: ينضوي هذا المبدأ، على قيام الإداري في المنظمة مهما كان مستواه او موقعه في هرم سلطات المنظمة بممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل شامل ومباشر على مرؤوسيه، فسواء كان مديرا عاما أو تنفيذيا، أو رئيس إحدى الأقسام أو رئيسا لفريق من العمال في إحدى الورش، فإن العمل الإداري يكون شاملا لجميع العمال أو الموظفين الذين يعملون تحت إمرته.

ومن الجدير بالاهتمام كذلك، هو أن كثافة الاهتمام بالوظائف الإدارية يختلف من مستوى إدارة إلى أخرى، حيث نجد أنه كلما ارتقينا في سلم الإدارة، كلما زاد الاهتمام بالوظائف الإدارية مقارنة بالأعمال الروتينية واليومية.

7. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

على الرغم من وجود أوجه الشبه بين كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة، غير أنه يمكن إيجاد العديد من الجوانب التي يتضح فيه الاختلاف.

1.7 الهدف الأساسي: تسعى الإدارة العامة إلى تقديم خدمات نافعة للمجتمع من دون التفكير في تحقيق هوامش ربح، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الأرباح المعقولة التي تساعد على الاستمرارية والتطور.

2.7 مجال التطبيق: تهتم الإدارة العامة بالقطاع الحكومي والرسمي من خلال تقديم خدمات عامة لمختلف طبقات المجتمع، بينما تهتم إدارة الأعمال بالمشاريع الخاصة والفردية.

3.7 إطار العمل: تأخذ الإدارة العامة في الحسبان القوانين والتشريعات والإجراءات الحكومية في سبيل تنظيم شؤون نشاطها، بينما تعتمد إدارة الأعمال على مقررات مجالس الإدارة في المؤسسات في إطار القوانين السائدة في البلاد، وعادة ما تتولى الإدارة العامة الشؤون الصعبة في البلاد، والتي تحتاج إلى تمويل وتضحيات كثيرة، حيث تقوم باحتكارها نظرا لموقعها الاستراتيجي الحساس لأمن وسلامة استقرار البلاد، بينما تسود المنافسة بأنواعها إدارة الأعمال، حيث يسمح بالدخول أو الخروج من السوق لمن كانت له سمات ذلك القطاع.

تلعب شخصية مالك المنظمة من رجال أعمال دورا مهما في تكوين موقع المنظمة ضمن نسيجها الاقتصادي، بينما يعمل الأفراد في الإدارة العامة لصالح الدوائر الحكومية دون استغلال لاسمهم الخاص.

4.7 شكل التنظيم: تأخذ الإدارة العامة شكل دوائر حكومية أو وزارية أو مستوى محلي، شركات القطاع العام، بينما يكون شكل إدارة الأعمال شركات الأشخاص أو شركات الأموال.

5.7 قياس الأداء: يتم قياس أداء الإدارة العامة من خلال تحقيق الأهداف والخدمات الموكلة لها، وقبولها من طرف المجتمع، بينما يعتبر المشروع ناجحا في إدارة الأعمال من خلال تحقيق أرباح قياسية، معدلات مبيعات واكتساح السوق بالمنتجات الجديدة.

من الملاحظ مؤخرا أن الفروقات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال أخذت في الانحسار، حيث تولي الإدارة العامة أهمية إلى المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية، كما أن إدارة الأعمال أصبحت تحس بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع والاقتصاد الذي تنشط فيه.

8. المهارات الإدارية:

أشار الباحث " روبرت كاتس Robert . L.Katz " إلى ثلاثة أنواع من المهارات الواجب توافرها في المدير.

1.8 أنواع المهارات:

1.1.8 المهارات الفنية Technical skills: يلتزم المديرون في المستويات الدنيا بتوافر حد كبير من المهارات الفنية الخاصة بميدان معين من النشاطات الإدارية، كأن يكون المدير خبيرا بالهندسة، الاعلام

الآلي، المحاسبة، حيث تساعد هذه المهارة في تعزيز المرونة الكافية في إدارة الشؤون التنفيذية بين المدير والعاملين تحت إدارته.

2.1.8 المهارات الإنسانية Human skills: هي جميع المهارات التي يجب أت توافر في المدير، في إطار تعاملاته اليومية مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بحيث تؤدي هذه المهارات إلى توجيه وقيادة وتحفيز، بالشكل الذي يحدث تفاعلا إيجابيا وسط الجماعات المختلفة داخل المنظمة.

3.1.8 المهارات الفكرية (الذهنية) Conceptual skills: هي مهارات إدراكية يجب توافرها لدى الإدارة العليا، من خلال العديد من الأفكار التي تحيط بجوانب مختلفة من المشكلات اليومية للمنظمة، ولهذه المهارات لدى المدير القدرة على ربط مختلف الأفكار من أجل إيجاد الحلول من خلال قراءة فوقية وشاملة للمشكلة.

ويضيف البعض مهارتين إضافيتين :

4.1.8 المهارات التشخيصية Diagnostict skills: لا بد على المدير الناجح أن يتصف بتشخيص كامل للظاهرة محل المعالجة من خلال تحديد الأسباب واستخراج مختلف العناصر المكونة لها، واستخدامها بشكل جيد وإيجابي.

5.1.8 المهارات التحليلية Analytic skills: جاءت هذه المهارات تكملة للمهارات التشخيصية، وشبيهة بالمهارات الإدراكية، حيث يتم الربط بين متغيرات الظاهرة، وتحديد الأولويات والاستراتيجيات القابلة للتنفيذ.

2.8 مصادر المهارات الإدارية:

1.2.8 التعليم Education: في السابق لم يكن المدير في غالب الأحيان فردا متخرجا من كليات الإدارة، غير أنه من الملاحظ في الكثير من الدول في الوقت الحاضر، توه المتخرجين من كليات الإدارة إلى إكمال دراستهم العليا طلبا لتحسين مهاراتهم وكفاءتهم الإداري، خاصة في المناصب العليا التي تقلدوها.

وقد دأب العديد من المديرين، من المهندسين والأطباء ومن الاختصاصات العلمية الأخرى، على تدعيم تحصيلهم العلمي من خلال مزاولة تكوينات مختلفة في الإدارة، سواء كانت بصفة نظامية بالجامعات الأكاديميات المتخصصة في الإدارة، أو عبر اتباع دورات تكوينية قصيرة المدى.

2.2.8 التجربة العملية Experience: لا يكفي المدير بالتعلم على مدرجات الجامعة، بل يتحصل كذلك على تراكم معرفي ميداني، مرتبط بمزاولة المهنة يوميا، ومواجهة العديد من الظروف الاستثنائية التي تتطلب حولا استثنائية كذلك. كما تلجأ العديد من المنظمات إلى تمكين المدير من التدريب العلمي في المنظمة، وذلك بمشاركة خبراء إداريين يعملون على رفع كفاءة المدير بصفة مستمرة.

3.8 أدوار المدير (الفعالية الإدارية) Roles of the manager: يمكن تصنيف أدوار المدير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي: التفاعلية، المعلوماتية، القرارية.

1.3.8 الأدوار التفاعلية Interpersonal: يعتبر المدير:

- الرأس Figurehead : يعتبر رمز المنظمة، ويوجد على أعلى الهرم التنظيمي بحسب المستوى الموجود فيه، وبحسب ما تشير إليه القوانين التنظيمية.

- القائد Leader: يعمل على تحفيز الأفراد للقيام بالواجبات على أحسن وجه.

- حلقة الوصل **Liason**: من خلال تفعيل العلاقات الأفقية مع بقية المديرين من نفس المستوى.

2.3.8 الأدوار المعلوماتية Information: تشمل أدواره في هذا الخصوص:

- المراقب **Monitor**: يتلقى كمام المعلومات والبيانات الخارجية، ويبحث في التطورات التي يعيشها محيط المنظمة الخارجي.

- المرسل **Disseminator**: يتم ارسال المعلومات المتحصل عليها إلى الأفراد الذين يعملون تحت سلطته كلاً حسب تخصصه، وعادة تنتهي العملية بعقد اجتماع من أجل توضيح الأمور الغامضة.

- الناطق **Spokesman**: عادة ما يتكلم باسم المنظمة، وباسم التقسيم الإداري الذي يمثله، حيث يقوم بنشر المعلومات تحت مسؤوليته، وبحسب ما تقتضيه الضرورة، سواء كان خارج المنظمة أو خارج التقسيم الإداري.

3.3.8 الأدوار القرارية Decisional: تضم هذه الأدوار أربعة هي:

- المنظم ورب العمل **Entrepreneur**: وله صفة المبادرة في التغيير، وتحسين الأوضاع في حالة وجود مشكلة معينة.

- معالج الارتباكات **Disturbance handler**: سواء كانت هذه الاختلالات في العلاقات مع الأفراد داخل المنظمة، أو مع الزبائن خارج المنظمة، فهو يقوم بتصحيحها، وتصويبها.

- موزع الموارد **Resource allocator**: له سلطة توزيع موارد المنظمة من أفراد، أنوال، معدات، ووقت على المنظمة، أو على التقسيم الذي يرأسه.

- المفاوض **Negotiator**: يقوم بالتفاوض لصالح المنظمة أو التقسيم الإداري الذي يمثله، كما يعمل على تقريب وجهات النظر، ومصالح الأطراف المتضاربة.