# المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال – التركيز على السياق البيئي

**تمهيد:**

تهتم المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها بالإدارة منهجا وأسلوبا، بعد أن أدركت أن الأالمام بها، من شأنه أن يساهم في نجاح المؤسسات وذلك من خلال استغلال الوقت والجهد والموارد المادية والبشرية استغلالا أمثلا، ومن خلال مساهمتها في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية القادرين على الخلق والابداع .

ورغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بشتى الأشكال من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات يعتبر حديثا مقارنة بعلوم أخرى. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، من خلال كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي وللتعرف أكثر على الإدارة ومدلولها سنتناول في هذا المحور مفهوم الإدارة، تعريفها ومنها إلى خصائصها ومستوياتها.

## 1– مفهوم الإدارة:

إن أصل كلمة إدارة لاتيني وتعني الخدمة، حيث أن الإدارة هي مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ إدارة دائما يأتي مقرونا بأحد الصفتين (عام) و(خاص). فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، وهذه الإدارة تهتم بتنفيذ السياسات العامة للدولة بواسطة أجهزة والمؤسسات الحكومية المختلفة وتقديم خدمات عامة للمجتمع ممثلة في الوزارات والمجالس والإدارات والهيئات حيث لكل من هذه الأجهزة مهام تسعى الى تحقيقها ، وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاص) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح. والإدارة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، والتنظيم، التنسيق وغيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية، بما يحقق أهداف المجتمع.وهذا المجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق إضافة قيمة لما تنشط فيه من مجالات إنتاجية او خدمية.

وقد ظهر مصطلح الإدارة بمعنى Management في الدول الأنجلوساكسونية عموما والوم أ على وجه الخصوص، غير أن نقله إلى اللغة العربية لقي بعض الغموض، ويعود ذلك إلى خصوصية المصطلح وطبيعة المجتمع، فترجم إلى اللغة الفرنسية إلى كلمة gestion بمعنى تسيير وهذا ما نجده في الدول الفرانكوفونية عموما وبلدان المغرب العربي خصوصا، وما يعاب عليه أنه ضيق المضمون ولا يشير إلا لمجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مصطلح management أوسع من ذلك فهو يتضمن بالإضافة إلى التقنيات، القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المسير. أما في المشرق العربي فيطلق عليه مصطلح الإدارة.

فالإدارة بهذا المعنى هي علم وفن:

- **الإدارة كعلم:** يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها، والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها ولها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري.

- **الإدارة كفن:** أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

## 2- تعريف وخصائص الإدارة:

تعددت التعاريف المقدمة للإدارة بتعدد الجوانب التي تم التركيز عليها، ومن بينها:

- يعرف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف "
- أما فايول فيقول: "معنى أن تدير، هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " .
- يعرفها كيميول "الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث : تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، وتوفير كل المعدات الضرورية اللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة ، واختيار الرؤساء الرئيسين ".

من هذه التعاريف يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- **الإدارة نشاط إنساني:** أي أنها عملية ديناميكية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر نتيجة قيام الإنسان بأدائها.

- **الإدارة نشاط اجتماعي:** مما يعني وجود مجموعة من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجههم وترشدهم.

- **الإدارة عملية مستمرة:** وهذا لوجود مجتمع به أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار، فلابد من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفراده.

- الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة: وهي:

  - **الموارد البشرية:** ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - **الموارد المادية:** وتشمل الأموال، الآلات، المعدات والخامات.
  - **الموارد المعنوية:** وتتمثل في الطرق، الأساليب، المعلومات، الأفكار والشهرة.

- **الإدارة عملية هادفة:** تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، ومن الأهمية بمكان أن تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعي متطلبات مختلف الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

- **الإدارة نظام مفتوح** : تعمل الإدارة في محيط عمل يطلق عليه( بيئة )، هذه البيئة تنقسم إلى نوعين: بيئة داخلية وتتمثل في كافة العناصر الموجودة داخل المنظمة ومنها الآلات والمعدات ، والأجهزة، التنظيم الإداري، النظم ، السياسات والإجراءات والاستراتيجيات، والأهداف، والموارد البشرية... وغيرها، ولكل منظمة بيئة داخلية متميزة تنفرد بها عن غيرها من المنظمات، أما النوع الثاني من البيئة هو البيئة الخارجية وتتمثل في مجموعة من العناصر التي تشترك فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات مثل : النظم السياسية، والاقتصادية، الثقافية والدينية والاجتماعية والحضارية والحكومية والتكنولوجية، والمنافسين والموردين والعملاء والبنوك وأسواق العمل، نقابات العمال، الأجهزة الرقابية، الجمعيات، مراكز البحث، ...الخ، بمعنى أن الإدارة نظاما مفتوحا على بيئته الخارجية، يؤثر فيها ويتأثر بها، بمعنى أن كل الأطرف سواء الإدارة والبيئة يتبادلان المنفعة.

### 3- مستويات الإدارة:

تنقسم الإدارة إلى ثلاث مستويات وتختلف من حيث نطاق العمل (حجم العمل –حجم المستويات – السلطات الممنوحة) وهي:

- **الإدارة العليا**: وهي التي تتعامل على مستوى المؤسسة كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج طويلة المدى (استراتيجية طويلة المدى)، توجيه الأنشطة الأساسية للمؤسسة، واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المؤسسة، وتحقيق الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة.

- **الإدارة الوسطى**: هنا تقوم الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحددة من قبل الإدارة العليا، ووضع خطط وبرامج عمل قصيرة الأجل من خلال:

  - تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط.
  - توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية لتحقيق الأهداف المحددة.
  - الربط بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى للإدارة.

- **الإدارة الدنيا (التنفيذية)**: تكون درجة التخصص المهني عالية كالفنيين المكلفين بتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الوسطى.

**5. المهارات الأساسية للمدير :**

هناك ثلاث أنواع من المهرات يجب توافرها في كل مدير وهذه المهارات هي :

- **المهارات الفكرية** : ويقصد بها قدرة المدير على النظر الى المنظمة كنظام واحد متكامل وفهم العلاقات بين أجزائها، وفهم طبيعة أداء الوظائف الإدارية ( تخطيط ، تنظيم، توجيه، رقابة) وعلاقة التكامل والاعتمادية الموجودة بينهم، كما يقصد بها أيضا قدرة المدير على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على تفاديها، وكذلك قدرته على استخدام البيانات والمعلومات في حل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على الابتكار والتطوير، والمهارات الفكرية تتدرج في الانخفاض كلما اتجهنا لأسفل الهيكل التنظيمي حتى تصل الى لأقل مستوى لها في الإدارة التنفيذية ؛
- **المهرات الإنسانية** : ويقصد بها قدرة المدير على فهم وتفسير سلوك كل من يتصل بهم سواء مرؤوسيهم أو لزملاء او الرؤساء حتى يستطيع أن يتعامل مع كل نمط من هذه الأنماط، كما يقصد بها أيضا قدرة المدير على معاملة مرؤوسيه معاملة طيبة ترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل ، وتحفزهم على زيادة انتاجيتهم، وهذه المهارات هامة لجميع المستويات الإدارية نظرا لأن أي عمل وتحقيق أية نتائج لن يتم إلا من خلال الاتصال بالعديد من الأفراد ؛
- **المهارات الفنية** : ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين ، والقدرة على استخدام المعلومات والطرق والأدوات الفنية المتخصصة في أداء الأعمال، ومن أمثلة هذه المهارات ، مهارة المحاسب الإداري في اعداد الحسابات الختامية وحساب تكاليف الإنتاج. وتكون المهارات الفنية في أدنى مستوى لها في مستوى الإدارة العليا وهذا راجع إلى أنه لا يشترط في من يشغل وظيفة قيادية أن تتوافر لديه معرفة فنية متخصصة بدقائق العمل وتقنياته، وانما يكفيه قدر معقول من المعرفة الفنية، ثم تزداد المهارة الفنية في مستوى

الإدارة الوسطى، ثم تصل الى أقصى مستوى لها في الإدارة التنفيذية، فمشرف العمال يحتاج لمعرفة فنية كبيرة لكل تفصيلات العملية الإنتاجية لأنه يواجه يوميا مشكلات فنية لذا يجب أن تتوافر لديه المهارة لحلها،

**الإدارة العليا**

| | | |
|---|---|---|
| فنية | انسانية | فكرية |

**الإدارة الوسطى**

| | | |
|---|---|---|
| فنية | إنسانية | فكرية |

**الإدارة الدنيا**

| | | |
|---|---|---|
| فنية | إنسانية | فكرية |