

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمهيد

امتدت جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، حيث يعد علم الإدارة ضروريا ولا يمكن الاستغناء عنه منذ أن أدرك الأفراد أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهدافهم، كما أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف على نوعية الأداء الإداري الذي تمارسه وقدرة قادتها على تحقيق أهدافها التنظيمية وخلق أنظمة عمل تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بكفاءة وفعالية تضمن بقاءها واستمرارها.

أولا- ماهية الإدارة

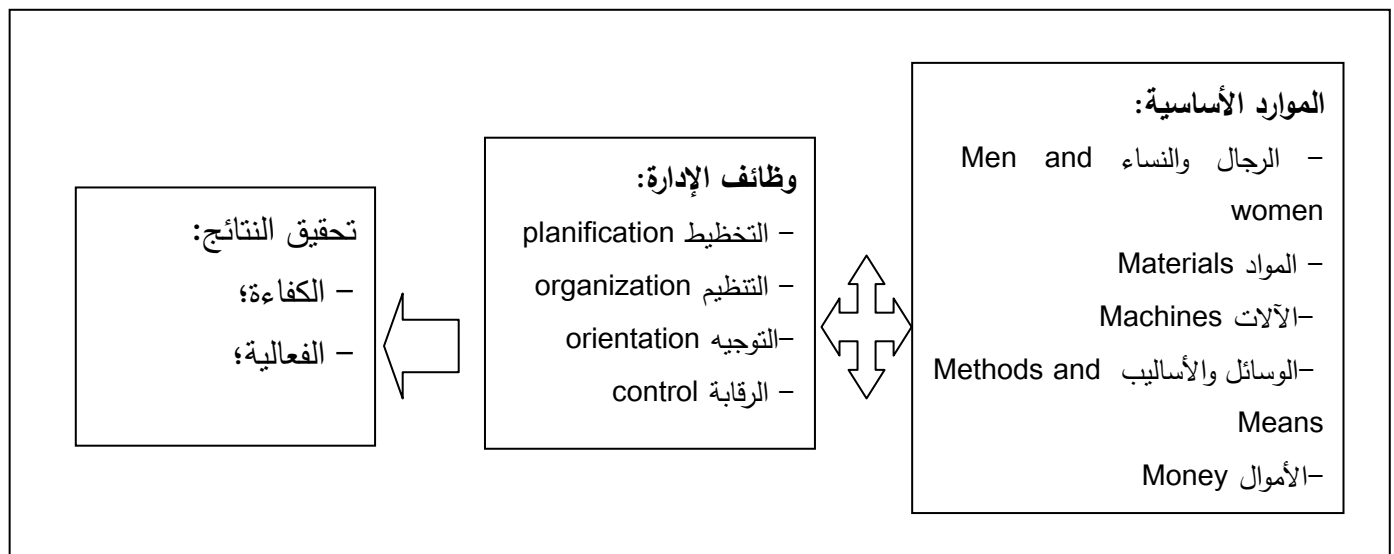
1-1- مفهوم الإدارة

تعددت التعاريف ومن أهمها:

- تعرف الإدارة على أنها "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة"
- حسب بيترسون وبلومان **peterson et Plowman** "الإدارة هي أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة"
- حسب " فريدريك تايلور " الإدارة على أنها " فن المعرفة بما نريد فعله، ثم محاولة أدائه بأفضل وأكفا طريقة "
- أما " هنري فايول " فقد عرف الإدارة على أنها " عملية تتبؤ وتخطيط وتنظيم، ثم توجيه ومراقبة"
- حسب أبلي **Aplley** "الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، وتقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين احدهما التخطيط وأخرى الرقابة"
- في تعريف شامل لـ تيبثاغ **thietart** "فعل أو فن أو طريقة لقيادة منظمة معينة وتوجيهها وتخطيط أعمالها وتنظيمها والرقابة عليها"

بصفة عامة الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق جهود الآخرين باستخدام التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

تجدر الإشارة إلى أن ترجمة الإدارة بالمصطلح الفرنسي "**Gestion**"، يعتبر ضيق المضمون فهو يعبر عن مجموعة التقنيات المستخدمة في التسيير، بينما المصطلح الانجليزي "**Management**" فإنه يشمل المفهوم الضيق (تقنيات التسيير)، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية والمهارات التي يجب أن تتوفر في المسير تحظى الإدارة بجانب كبير من الأهمية نظرا لتواجدها في جميع أوجه النشاط الانساني، وهي تعمل على تحديد الموارد ما يعرف بـ "The 6 M"، حيث تقوم بتوجيهها نحو تحقيق الاهداف من خلال وظائفها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، الشكل الآتي يلخص معنى الإدارة، كآلاتي:



1-2- أهداف الإدارة

- إن مكانة الإدارة جعلتها تصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تهدف الإدارة إلى تسيير العمل داخل منظمات الأعمال؛
 - تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة من جهة وللمجتمع ككل؛
 - تهدف لتحقيق التكامل بينها وبين محيطها الخارجي؛

- تهدف إلى ضمان بقاء واستمرار المنظمة، من خلال القدرة على مواجهة التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل :انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، ارتفاع حدة المنافسة،...الخ.

بصفة عامة تهدف الادارة إلى تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، يقصد بهما:

- ❖ **هدف الكفاءة:** يعبر مفهومها عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، والتي تتضمن " البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية" ، بغرض تحقيق أعلى النتائج وبأقل الموارد، أي بأقل التكاليف وتعتبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فالنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة (الجهد، المال، الوقت)؛
- ❖ **هدف الفعالية:** تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الاهداف المرغوب فيها؛

1-3- خصائص الادارة

- ❖ **الادارة علم وفن:** الادارة علم وفن في نفس الوقت، فهي تعتمد على مجموعة من العلوم كعلم الاقتصاد، العلوم الكمية، الاحصاء، علم النفس، الرياضيات، علم الاجتماع، الاعلام الالي، الاتصال، العلوم القانونية،...الخ، وهي فن لأنها مرتبطة بمهارات وكفاءات المدراء الذاتية من حيث تطبيق وظائفها (لكل مدير أسلوبه في التسيير)

- ❖ **التداخل والتنسيق بين وظائفها:** تتسم بالتفاعل بين وظائفها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهي ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومتراطة ويعتمد بعضها على بعض
- ❖ **الرسمية والوضوح:** كل عملية إدارية لابد وأن تتم ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات وكذلك في المعايير الرقابية أيضا.

- ❖ **تقارب تيارَي العقلانية والإنسانية:** تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة، من خلال الرشادة وعقلانية التسيير، كما أن العمل الإداري يتعلق بالإنسان بالدرجة الأولى، فحيث ما يوجد تجمع إنساني يتطلب الأمر التنسيق بين الأعمال التي يؤديونها من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة
- ❖ **الاستمرارية:** إن العملية الإدارية تتطلب نشاطا مستمرا دون أي انقطاع، كما أن العمل الإداري هو عمل متجدد ومواكب للتغيرات الزمنية والبيئية
- ❖ **العمومية والشمولية:** عملية تتواجد في كل المستويات الإدارية، مع الإشارة إلى أنه كلما اتجهنا نحو المستويات العليا تزداد أهمية العمل الإداري في حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني.
- ❖ **التعقيد:** تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، من خلال تعدد وتنوع أنشطة المؤسسة، كما يزداد تعقيدها مع كبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها ومستوياتها الوظيفية

ثانيا - أصناف الإدارة

- ❖ **من حيث طبيعتها :** تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:
 - **إدارة المنظمات غير الربحية:** تسمى الإدارة العامة وتهتم بإدارة المنظمات غير الربحية كالمرافق العامة والهيئات الحكومية التي تقدم خدمات عمومية مثل التعليم، الصحة، الأمن، الأشغال العمومية،... الخ
 - **إدارة المنظمات الربحية:** تسمى بإدارة الأعمال وتهتم بإدارة منظمات الأعمال التي تمارس نشاط يهدف إلى تحقيق الربح، مثل شركات التأمين، شركة اتصالات، المؤسسات الصناعية والتجارية، الفنادق،... الخ
- ❖ **من حيث مستواها**
 - **الإدارة العليا:** تمثل أعلى سلطة في المنظمة، يتم فيها اتخاذ تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات والأهداف وتهتم بالتخطيط طويل الأجل، يمثل هذا المستوى كل من المدير، نوابه، ومجلس الإدارة؛

➤ **الإدارة الوسطى:** تتولى مهمة الربط ونقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، تهتم بالشراف على تنفيذ الاهداف وتنظيم العمل والاشراف عليه، مثل ادارة الانتاج، إدارة التسويق، الإدارة المالية...

➤ **الإدارة الدنيا:** تسمى بالإدارة السفلى أو التنفيذية فهي تسهر على التنفيذ المباشر للعمل ومتابعة الأداء

❖ **من حيث مداها:** تقسم الى ادارة تشغيلية وادارة استراتيجية

➤ **الادارة التشغيلية:** عادة ما تركز على الانشطة قصيرة المدى، وتهتم بتنظيم العمل وتحديد الهيكل

التنظيمي وسيرورة اتخاذ القرارات، نظم الاتصال، الرقابة، الاشراف،...الخ

➤ **الادارة الاستراتيجية:** تهتم باتخاذ القرارات على المدى الطويل وكل ما يتعلق بتحديد المنتجات والاسواق،

والبحث عن مزايا تنافسية من خلال المتابعة المستمرة للفرص التهديدات البيئية وتكييفها مع نقاط قوة

وضعف المؤسسة

❖ **من حيث موضوعها:** يقصد بها المجالات الوظيفية والتي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة مثل:

➤ إدارة الإنتاج؛

➤ إدارة التسويق؛

➤ الإدارة المالية؛

➤ إدارة الموارد البشرية؛

➤ إدارة البحث والتطوير ... الخ

ثالثا - وظائف الادارة

❖ **وظيفة التخطيط:** عملية التنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف

- ❖ **وظيفة التنظيم:** يمثل التنظيم البناء التنظيمي للمؤسسة، وهو الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تنفيذ تخطيطها من خلال هيكل تنظيمي يوضح النظام الرسمي لها وشبكة العلاقات داخلها (الإشراف، السلطة، الرقابة،..) كما يحدد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة، فيؤدي إلى تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف.
- ❖ **وظيفة التوجيه:** أي قيادة الأفراد وتحفيزهم من أجل إنجاز أهداف المؤسسة، من خلال يتم توجيه جهودهم نحو الأداء وتحقيق أعلى درجة تطابق مع الأهداف المسطرة
- ❖ **وظيفة الرقابة:** تتمحور حول تقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف، من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ قرارات تخص الاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو إحداث تحسينات عليه