

# العملية الإدارية (The process of MANAGEMENT)

تعريف الإدارة: هي عملية إجماعية مستمرة تعمل مع استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلًا عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (أمين ع. العزيز، منهج إدارة الأعمال)

ج) هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي رجت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة، مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة ...

د) يمكن النظر في الإدارة كوظيفة تختلف عن باقي الوظائف. " هي القيام بالأعمال بالإعتماد على الآخرين. "

هـ) خلال هذه التعاريف نستطيع أن نعرف الإدارة بأنها: " نشاط ذهني مستمر يعمل مع استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محدودة اعتماداً على جهد الآخرين. "

أبواب فضاءات الإدارة كوظيفة

أ) الإدارة عملية متكاملة، يقصد بعملية بأنها نشاط مركبي يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة بعضها ببعض توحد بينها علاقة متداخلة تتميز بالثبات والتأثير خارج الحدود المنظمة يقصد بها خارج تنفيذ غيرها.

لهذا يعرفها البعض بأنها عملية تشغيل مع أعمال متسلسلة تقود  
إلى تحقيق الأهداف (Weusman & others (1967)

٢) الإدارة عملية اجتماعية أي أن أعمال الإدارة تتعلق  
بالارتباطات بين الأفراد كما تعني المفهوم الاجتماعي للإدارة  
بأنها تمارس نشاطها في محيط اجتماعي معين / يتميز بمجموعة  
من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها مع العملية  
الإدارية كما تحدث أثرها مع المجتمع الكبير (د. أمين ع. الغزبر) مرجع  
سابق

٣) الإدارة عملية مستمرة تعني أنها لها مكانة هامة  
مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون إلى السلع والخدمات (كان  
الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع حيث أنه حاجات الأفراد  
متواصلة ومشوقة مع الزمن.

٤) الإدارة تستغل الموارد المتاحة : العملية الإدارية تتطلب  
الاستغلال الأمثل للموارد سواء كانت مادية أم بشرية حتى  
تتحقق الأهداف المرجوة وهذا يتماشى مع التعريف  
السابق "الإدارة هي تحقيق الأهداف من خلال الآخرين".

٥) الإدارة تحقيق الأهداف : هي عملية تفاعلية بين إدارة  
المنظمة وأفرادها.

٦) الإدارة رؤى مبرورة : المدير غالباً ما يجمع بين <sup>صفتي</sup> الرئيس  
والمدير في نفس الوقت فهي مرتبط بمسؤوليات إدارية ذات  
سلطة أعلى، كما أنه يشارك مع عدد من المسؤولين.

# أساطيف الإدارة (عناصر العملية الإدارية)

١- التخطيط (Planning) : أي أنه إدارة تدرج بتحديد الأهداف التي سوف تسعى لتحقيقها بالتفصيل مع تحديد الوسائل والمواد التي ستلجأ إليها لتحقيقها الأهداف. وتتمثل في عملية التخطيط بوضع خطة (Plan) تعكس التوقعات المستقبلية حول تحقيق الأهداف.

٢- التنظيم (Organizing) : هي تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، حيث إبراز أهمية الأفراد الذين يعملون مع المدير مع تحديد مهامهم وتوزيع الأعمال عليهم مع تنسيق جهودهم وتوجيه السلطة والمسؤولية ونطاق السلطات.

٣- القيادة (Leadership) : هي أن يقوم المدير القائد بتوجيه وتحفيز المرؤسين وإلّا اتصال بهم وتعمل الفرد فعالاً داخل مجموعات العمل وذلك بهدف أداء الأعمال بإتقان وكفاءة عالية.

٤- الرقابة (Controlling) : تعمل على الرقابة متابعة البرامج والخطط للتحقق من نتائج الأعمال والتأكد من مطابقتها مع العمل مع تصحيح المسار إذا احتاج الأمر ذلك.

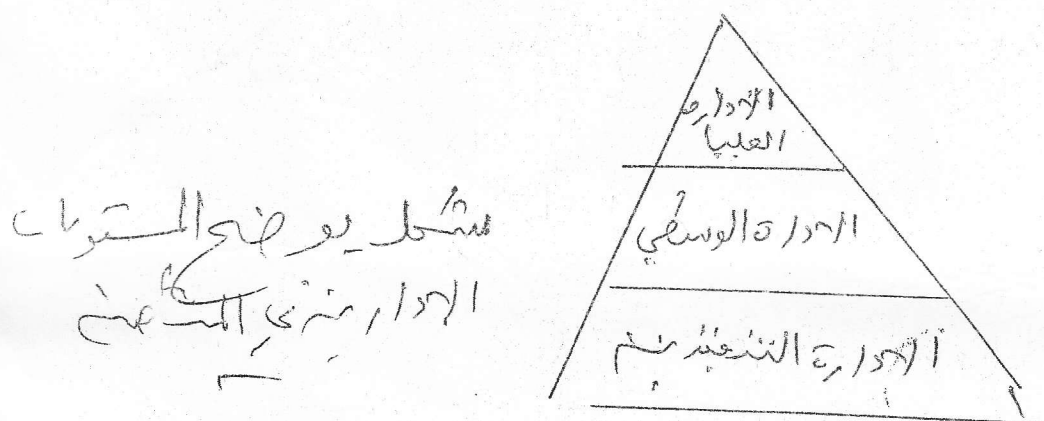
٥- اتخاذ القرارات (Decision Making) ③

بما المقصود أنه هو العملية الإدارية هي عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تمثل مخرجات جميع الأساطيف السابقة.

تقوم على الاختيار بين مجموع البدائل المتاحة، وتتمثل  
 عليه اتخاذ القرارات كافة التي تنطوي في المنهجية (التقويم) السراء  
 المتوقعة، الصيانة، الأفراد والجهود والتطوير (R&D) والعلاقات  
 العامة

## المستويات الإدارية في المنهجية

تنقسم أية منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة  
 إلى ثلاثة مستويات : إدارة عليا (إدارة وسطى و إدارة  
 دنيا) تنفيذية) كما يوضحها الشكل الآتي



وبناءً على هذا التقسيم، تختلف مهام ومسؤوليات المديرين  
 في الهيكل التنظيمي، ومستوى مهاراتهم الإدارية المطلوبة، وإليكم  
 الأعمال التي يقوم بها كل مستوى :

## المديرين الاستراتيجيين (Strategic Managers)

- 1- هم مسؤولو الإدارة العليا في المنظمة
- 2- يعتبرونه المؤهلين مع صنيفات إلى استراتيجية الإدارة
- 3- مستوى المديرين الاستراتيجيين يشمل :
  - (الرئيس) (President)
  - (نائب الرئيس) (Vice President)
  - (مدير عام) (General Manager)
- 4- يركزون على التخطيط الاستراتيجي في أعمالهم لتحقيق النمو، الكفاءة  
 الفاعلية

وتسمى المُنظَّمات في ظل المدير الاستراتيجي إلى الإهتمام بالتفاعل بين  
المُنظَّمات وبينها الخارجي (المديرون الذين ينظرون خارج المنظمة  
بصورة مستمرة)

(2) المديرون التكتيكيون Tactical managers

و هم سافلو وظائف الإدارة الوسطى والمنظمية، مسؤوليتهم  
تتمركز حول تحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى برامج عمل وسياسات  
محددة للإدارة. وهم همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة  
التنفيذية.

(3) مدير العمليات (Operations Managers)

و هم المديرون في الخط الأمامي الأول كرؤساء الأقسام أو  
مساعديهم في المنظمات من المشرعين الفنيين.

خامسًا : مهارات المديرين

هناك 3 أنواع من المهارات وفقًا لتصنيف KENZ (1974) :

مهارات فنية : مهارات إنشائية ومهارات فكرية

(أ) المهارات الفنية : تشمل في القدرة على استخدام الأدوات

والوسائل والاماليات التي تساعد أدار مهمة متخصصة. ويعمل

المدير مع هذه المهارة من خلال التدريب والخبرة.

(ب) المهارات الإنشائية : تركز المهارة الإنشائية على حسن التعامل

مع الآخرين حيث يحتاجها المدير في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

والجمهور ومن أبرز هذه المهارات : مهارة الاتصال والاندماج

(ج) المهارات الفكرية : المهارات هي القدرة على إدارك المنظمة ككيان

متكامل يتكون من علاقات مترابطة. كما تشمل أيضًا إدارك المدير

لدراسة المنظمة في المجتمع والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسبل

المؤثرة عليها ( تعرف بتغيرات البيئة )

بإدارة النفاذ

الحب التفرقة بين النفاذ والكفاءة في الإدارة

النفاذ : تعرف على تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت  
X المخطط أهدافها توصف بأنها إدارة مفعلة وبأنها أفضل  
مفعلة إذا لم تحقق أهدافها بالسلك المعروف فيه ،

الكفاءة : هي استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلالاً لتحقيق  
X الأهداف المرهقة ( بأقل تكلفة )

ملحق - أنه النفاذ تركز على بلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على  
الوسيلة المتبعة في الوصول إلى النتائج

في النهاية ياتي سمات المدير النفاذ وفقاً ل (BATENAM)

- \* المدير الذي يوجه أو يقود نفسه وأنه يكون مبتكراً (قائد نشيط)
- \* يركز على التسيير بالمشاركة ( يخطط مثلاً مع العاملين لبلوغ الأهداف )
- \* يعمل بروح الفريق في نظرته إلى التنظيم كنظام منسق بإدارياً
- \* يعطي المدير النفاذ أهمية للزمن أو الوقت على أنه غير عامل  
للأجلال ، التخزين أو الشراء وهو استلزام للمستقبل

- \* المدير النفاذ مستشار ملود مسيد ، علاقتك مع مرؤوسيه علاقة  
احترام متبادل ، وهو يؤمن بأنها لا تعارض بين التنظيم الرسمي  
والتنظيم غير الرسمي

- \* يرى المدير النفاذ أن الرقابة ذاتية فالرقابة ليست لغرض معاقبة  
الموظف لكن لمعرفة سبب الخطأ وعلاجه ،

- \* المدير النفاذ يعالج الضغوط ( pressures ) بالمواجهتهم بين العاملين  
وليس بالهروب عنها واللامبالاة ،
- \* المدير النفاذ يبحث عن الأفكار الجديدة

المدير النعال قد يكون قائماً عند الضرورة و طبيب و مساح  
أيضاً عند الضرورة .

(2) المديرون كقادة (Managers as leaders)

ليكن التفرقة بين المدير والقائد

المدير هو الفرد الذي يقضي معظم وقته في تنفيذ الأعمال  
العامة لروتين العمل ليس يقرر كيف تنفذ الأعمال بصورة صحيحة

القائد هو الشخص الذي يملك الرؤية والحكمة لعملية الإبداع والابتكار  
ويفذ الصحيح من الأعمال . يوصل هذه الرؤية إلى الموظفين

و يستخدم الحكمة لجعل الابتكار قابلة للتطبيق . مع تنفيذ  
كل أمر للتنفيذ مهمته . لا يفكر في الفشل بينما المدير قد

يفكر فيه ولذلك يرى المهتمين بإدارة الأعمال بأن المديرين  
(المديرين) هم قادة تشيرون Managers as Leaders وهذا  
في المنظمات الناجحة .

( تصنيف المديرين )

(A) التصنيف حسب المستوى الوظيفي

(1) المديرين في المستوى الإداري الأول في التنظيم الإداري يطلق  
عليهم مشرفوا الخط الأول

(2) المديرين في مستوى الإدارة الوسطى : هم مديرو الإدارات  
الهيكلية والتنفيذية ولا تتلم المخلقة للمنظمة .

(3) المديرين في مستوى الإدارة العليا : هم الأفراد الذين تتخذ بهم  
مهام الخط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة التي تستخدم من  
في الحدود العام للمنظمة .

# ( تصنيف المديرون وفقاً لبحم الأنشطة )

١- المدير الوظيفي (Manager Functionnal) وهو المسؤول عن نوع واحد من أنشطة أو طوائف الأنشطة التي يعمل بها كمدير المبيعات ، مدير للمالية والمحاسبة ، مدير للمقويات ، مدير الموارد البشرية .

٢- المدير العام : وهو المسؤول عن أكثر من نشاط من الأنشطة في المنظمة ، فهو مسؤول على رسم السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة ويعتبر من فئة الإدارة العليا ، مثلاً المدير العام للصالح الحوسنة الجزائري ، المدير العام لشركة الدريجات والدراجات النارية . . . .

٣- سابعاً : مجالات أو أنشطة أو وظائف الإدارة .

أ) إدارة الإنتاج أو الوظيفة التنفيذية

ب) إدارة التسويق وهو نشاط يبدأ قبل إنتاج السلعة أو الخدمة بتحديد الطلب المتوقع مع السلف أو العملاء من

من خلال تسويق ، ثم ظهور التسويق بعد الإنتاج حتى توصيل السلع للمستهلكين في الوقت المناسب وبأكثر المناسبة والمحيرة والسعر المطلوبين مع القيام بخلافات الشراء مع إتمام إجراءات البيع ، خدمة العملاء .

ج) إدارة التمويل : تهتم الإدارة المالية إلى البحث مصادر التمويل وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة

د) إدارة الموارد البشرية أو الأثر : تهتم بالمعنى البشري في المنظمة ، من خلالها :  
8.

١. تخطيط القوى العاملة / اختيار الأفراد داخل النظم / وضع  
خطط تنمية الموارد البشرية / وضع أسس الحوافز والحوار  
والمرشيات / تدعيم علاقات التعاون مع الأفراد أرباب الأفراد  
وضع قواعد نظم الترقية / إعدادات المعاشات للعاملين  
في المنظمة .

(٢) إدارة البحوث والتطوير R & D : من مهامها :  
- دراسة الإحتياجات المطلوبة لتطوير الإنتاج باستخدام التكنولوجيا  
الحديثة (H.T)

- تطوير المنتج أو الخدمة  
- تحويل الابتكار الحديث إلى منتج وخدمات  
- وضع ميزانية البحوث والتطوير سنوياً

(٣) إدارة المشتريات تختص بالمهام التالية :

- توفير المواد الأولية وأدوات العمل لمختلف الأقسام والادارات  
- تحديد احتياجات المكونين من كل الأصناف ووضعها في جدول  
الإحتياجات

- شراء المواد بالكمية المناسبة وبالحدود المناسبة وبالسعر المناسب  
ومن مصدر الشراء المناسب .

- البث عن المورد المناسب مع تقرير طريقة الشراء المناسبة .  
- التيسير والفحص للمواد الشترية بالإشتراك مع إدارة المخازن .

(٤) إدارة المخازن تختص بالمهام التالية :

١. إعداد الادارات والوقت للمواد ومقطع العيار

٢. وضع خطة إحتياجات المخازن من مختلف المواد واللوازم  
المختلفة مع الأصناف داخل المخازن وجردها .

٣. الإرسال والتسليم للأصناف  
٤. توفير وسائل الأمن والأمان داخل المخازن لتجنب تسريب  
وسرقة المخزونات .

(8) إدارة المصياغة (Administration de la législation)

- تتولى المصياغة الإلزامية وضع خطط المصياغة للألوات والعدلات والمباني والاشداد مع مواءمة النظم.
- تحديد الوسائل اللازمة لجانب الاشداد والمواد ضد المخاطر (مصادرها) كالحرقة والتلف والاصيباع.
- توفير المواد وقطع الغيار اللازمة لعمليات المصياغة.
- متابعة ورعاية برامج المصياغة مع الأخذ بمساعي الإدارات المختلفة.

(9) إدارة العلاقات العامة (Gestion des Relations Publiques)

- وضع خطط للعلاقات العامة والتي تعرف ان تدعم او اهر التعاون بين الجمهور والمؤسسات وبين المؤسسات والمؤسسات الأخرى.
- وضع برامج للعلاقات العامة لمؤلفي المؤسسات لتحسين العلاقات بينهم.
- الإلتصال بالجمهور الخارجي للتعرف مع إنجازاته نحو المؤسسات.
- اخذ ادبيات مع الممارسة في التطورات العلمية والثقلية وهذا للتعريف وفهم نشاط المؤسسات لدى الجمهور.

المراجع المعتمدة:

المراجع الرئيسي

د. أمين خ. العزيز (مدير) إدارة الأعمال ومجتمعات القرى الحادى والعشرين (دراسة الجوانب والتوير مع القاهرة) ص 2

مراجع أخرى:

د. حامد عيسى / المصياغة الإدارية مع معارف نظرية وممارسات تطبيقية

مجلد الإدارة العامة، الرياض 1986

مؤلف