

بات نجاح المنظمة واستمرارها يتوقف على مدى فعالية الإدارة التي تديرها بشكل أساسي، الأمر الذي يتطلب الإحاطة بجميع الجوانب المفاهيمية للإدارة والتي تعكس بدورها أهميتها في العصر الحالي.

I- مفهوم الإدارة

1- تعريف الإدارة

تناول الكثير من الإداريين والمفكرين مصطلح الإدارة وحاول كل منهم صياغة تعريف له، إلا أن التوجهات الفكرية المختلفة لهؤلاء الإداريين والمفكرين واختلاف الأزمنة التي وضعوا فيها تعريفاتهم أدى إلى تعدد التعاريف التي تناولت الإدارة. وقبل التطرق إلى تلك أهم التعاريف سيتم تسليط الضوء على أصل مصطلح الإدارة.

ويعرفها تاييلور على أنها: «أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة». كما عرّفت الإدارية ماري باركر فوليت "Mary Parker Follett" الإدارة بأنها: «فن الحصول على الأشياء من خلال الناس»، وبالرغم من بساطة التعريف إلا أنه يحتوي على جوهر الإدارة. وتعرف الإدارة أيضا بأنها: «إنجاز أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة والمحتملة».

ويعرّف هنري فايول الإدارة بأنها: "معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".

2- خصائص الإدارة

تتمثل أهم خصائص الإدارة في النقاط التالية:

1- الإدارة عملية: يقصد بأن الإدارة عملية مستمرة أنها تتضمن تفاعل متبادل ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية، وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها... أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.

2- الإدارة عملية اجتماعية: وذلك من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد في تحقيق الهدف المطلوب. وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون مجموعة من الأفراد لأداء عمل معين.

3- الإدارة عملية مستمرة: إن وجود مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم جملة من الاحتياجات المتعددة والمتنوعة والمتجددة واللا نهائية يتطلب استمرار الإدارة في ممارسة نشاطها.

4- الإدارة عملية هادفة: ظهرت الإدارة في الأصل نظرا للحاجة إليها ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

5- الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة: ويقصد بذلك أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، حيث يقصد بـ:

➤ الكفاءة (efficiency): هي القدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل، وذلك بالحصول على أفضل ناتج بأقل تكلفة، أو بمعنى آخر الحصول على أعلى إنتاجية من الموارد المستخدمة سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.

➤ **الفعالية (effectiveness):** هي إنجاز الأعمال التي يجب أن تنجز في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، مع مراعاة الربط والانسجام بين أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها. أي أن الأعمال والأهداف لابد وأن تنجز في وقت معين ومكان معين أيضاً، وباختصار الفعالية تمثل اختيار النشاطات والأهداف الصحيحة الواجب إنجازها.

وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة أو ضعيفة، وعندما تفشل في الناحيتين معا تصبح الإدارة سيئة.

II- طبيعة الإدارة: ينظر لإدارة على أنها:

1- **الإدارة علم "science":** الإدارة علم له قواعده وأصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين والباحثين في صياغة المبادئ والأسس التي أصبحت حقائق ثابتة يجري تطبيقها وممارستها في مختلف أنواع المنظمات.

ومنه فالإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمتهم وغيرها ودراسة المشكلات واتخاذ القرارات إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموالها وشؤون إنتاجها وتسويق منتجاتها.

2- **الإدارة فن "Art":** الإدارة فن كونها تتطلب مهارات متنوعة، فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وإنسانية (في قيادة الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية (تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع ظروف ومتطلبات العمل).

ومنه فإن الإدارة علم وفن معا حيث أنها تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، وم ثم العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

3- **الإدارة المهنة:** ركزت التعاريف التي استند إليها لاعتبار الإدارة مهنة على ثلاث ركائز أساسية:

- لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.
- يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه، وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.
- لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.
- تقوم المهنة على مبدأ خدمة الآخرين ولكل مهنة أخلاقيات خاصة بها إضافة إلى المردود المادي.

III - أهمية الإدارة وأهدافها:

تبرز أهمية الإدارة إجمالاً في النقاط التالية:

- 1- تعتبر الإدارة الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل.
- 2- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- 3- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات التي تواجهها.

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحيانا متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنظمة، وللاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وممولين وحكومة، وذلك كما يلي:

1- تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

➤ الاستمرار والنجاح وتحقيق الذات.

➤ المساهمة في تقليل التكاليف من خلال الحصول على أقصى النتائج باستخدام الحد الأدنى من المدخول وهذا يتم من خلال التخطيط المسبق والسليم.

➤ إنشاء هيكل إداري تنظيمي سليم من خلال خلق علاقة جيدة وفعالة بين السلطة والمسؤولية بعبارة أخرى وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وذلك حسب المهارات والتدريب والتأهيل.

➤ خلق آلية التوازن البيئي الوظيفي أي أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء في بيئة متغيرة والتأقلم معها حسب متغيرات البيئة المحيطة.

2- تحقيق أهداف ملاك المنظمة، والتي يتمثل أهمها في زيادة قيمة المنظمة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم وزيادة الأرباح المحصلة.

3- تحقيق أهداف العاملين في المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي: الراحة في العمل، تقليل ساعات العمل، زيادة في الأجور وزيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

4- تحقيق أهداف زبائن المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي: وفرة السلع والخدمات، زيادة جودة السلع والخدمات وخفض الأسعار.

5- تحقيق أهداف ممولي المنظمة من المصارف وأصحاب القروض من خلال ضمان أصل التمويل وضمان عوائد التمويل.

6- تحقيق أهداف الحكومة من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتحصيل الضرائب.

7- تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة من خلال رفع مستوى المعيشة وحسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.

IV- مستويات الإدارة

تقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات:

1- الإدارة العليا: وهي التي تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسة الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل، توجيه الأنشطة الأساسية للمشروع، واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع، وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة.

2- الإدارة الوسطى: يتألف مستوى الإدارة الوسطى من مديري الفروع ومديري الإدارات، وهم مسؤولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم، وفق الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. هذا النوع من المستويات في الإدارة يكون نشاطه في المهام التنظيمية والتوجيهية. ويمثل هذا المستوى، حلقة الوصل بين المستويين الأول والثالث، يتلخص نشاط الإدارة الوسطى على النحو التالي:

➤ المساهمة في وضع السياسات، من خلال نقل المعلومات والبيانات الإرشادية إلى الإدارة العليا.

➤ وضع الخطط التنفيذية (الخطط الفرعية) التي تعتبر مراحل تطبيق الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا.

➤ الإشراف على الأنشطة التنفيذية، والتي تعتبر تطبيقا للسياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا.

➤ تحديد سلطات العاملين، ومسؤولياتهم.

➤ تنسيق أعمال الإدارة الدنيا.

➤ تحديد معايير الرقابة والتقييم والتفويض.

➤ متابعة مؤشرات الأداء.

3- الإدارة الدنيا: ويسمى أيضا بالمستوى الإداري الأول، وهو مستوى الإدارة التنفيذية أو التشغيلية، ويكون فيها المشرفون أقرب إلى العمل المهني والتخصص الفني الدقيق حيث يشرفون على الموظفين الإداريين. تتولى الإدارة الدنيا تنفيذ المهام التالية:

➤ تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارتين العليا والوسطى.

➤ الاشراف والمتابعة الميدانية من خلال متابعة العاملين عن قرب، دعمهم وتحفيزهم.

➤ تعليم وتدريب العاملين.

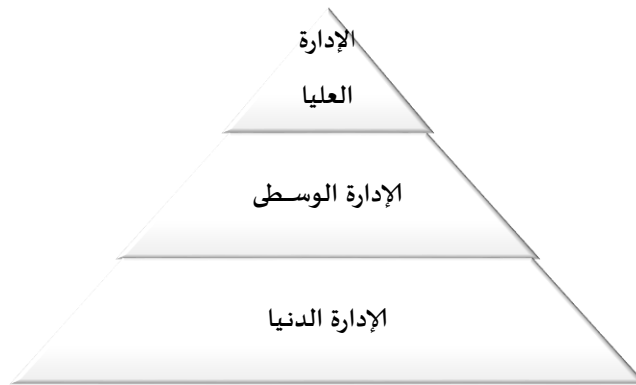
➤ وضع الخطط التشغيلية، اليومية، الأسبوعية والشهرية.

➤ تقييم أداء العاملين بشكل دوري مخطط وتدوين ذلك في ملفاتهم.

➤ التقويم وتصحيح الأخطاء.

➤ نقل المعلومات والبيانات للإدارة الوسطى.

المستويات الإدارية



٧ - بيئة منظمات الأعمال:

1- مفهوم بيئة منظمات الأعمال: هي عبارة عن مجموعة عناصر او متغيرات او عوامل مؤثرة في المنظمة ومتأثرة بها وصعب التحكم فيها، فهي تؤثر على الخدمات الأخيرة التي تقدمها المؤسسة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر. ويمكن القول بأن بيئة منظمات الأعمال هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف في الأزمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

2- مكونات بيئة منظمات الأعمال

أ- البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراكها (دراسة الفرص والتهديدات).

وتبرز أهمية دراسة البيئة الخارجية في عدة نقاط أهمها:

➤ تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه والقيود

المفروضة على المنظمة من قبل الجهات الحكومية والقانونية والتشريعية.

➤ توفير المعلومات عن بيئة المنظمة والبيئات المحتملة.

➤ تساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن

تحقق تلك الاستفادة.

➤ تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة.

➤ تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة.

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين من حيث الارتباط والتأثير وهما:

➤ البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة): وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع وتحتوي على العوامل السياسية

والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والديمقراطية والدولية العالمية، وهذه البيئة أوجدت مجموعة من الفرص والتهديدات لمنظمات الأعمال.

➤ البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير

مباشر على المنظمة.

ب- البيئة الداخلية.

يقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله

المتعددة، وثقافة المنظمة، وموارد المنظمة التي تضم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية، ونظم المعلومات.

كما تعرف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها مجموعة العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليه من قبل المنظمة،

وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق، ومن هذا يطلق عليها البعض البيئة القريبة، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات

التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية (تحديد نقاط القوة

والضعف).