

## المحاضرة الثانية: المفاهيم الأساسية في الإدارة

### مفهوم الإدارة

تشير كلمة إدارة في اللغة العربية إلى ترجمة لكلمة Management وأحياناً أخرى لكلمة Administration. وهناك فرق بين الكلمتين حيث أن Administration تتضمن المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود، ولتحقيق الأهداف المشتركة. أي أنها تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة بينما Management تتضمن الفعاليات التنفيذية التي تتضمن نجاح المنظمة في الإطار المرسوم لها أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي. والجدول التالي يبين الفرق بين الكلمتين:

أساس المقارنة	Administration	Management
المعنى	عملية إدارة منظمه ما من قبل مجموعه من الناس	طريقه منظمه لإدارة الناس والأشياء في منظمة تجاريه
السلطة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى والدنيا
الدور	اتخاذ القرارات	التنفيذ
تختص بـ	رسم السياسات	تنفيذ السياسات
منطقة النفوذ	تملك السيطرة الكاملة على أنشطة المنظمة.	تعمل تحت سلطة الإدارة العليا
تطبق في	المكاتب الحكومية والعسكرية والنوادي والمؤسسات التجارية والمستشفيات والمؤسسات الدينية والتعليمية.	منظمات تحقيق الربح أو منظمات الأعمال.
تقرر	ما الذي ينبغي فعله ؟ ومتى ينبغي القيام به ؟	من سيقوم بالعمل ؟ وكيف سيتم ذلك ؟
العمل	وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد الأهداف	تقوم بإجراءات تنفيذ الخطط والسياسات.
تركز على	تخصيص الموارد المحدودة على أفضل وجه ممكن.	إدارة العمل
الإداري الرئيسي	المدير العام أو مجلس الإدارة	المدرء التنفيذيون

Management	Administration	أساس المقارنة
الموظفون الذين يعملون مقابل اجر	المالكون ، الذين يحصلون علي عائد على راس المال المستثمر من قبلهم.	تمثل
تنفيذية	تشريعية وحاسمة	الوظيفة

2

### تعريف الإدارة

منذُ بدء الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره كان هناك عدة محاولات لتعريفه وقد انقسم مفكري الإدارة بتعريفها حسب اتجاهين ، حيث قام أصحاب الاتجاه الأول بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المدراء إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب الاتجاه الثاني بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين تعاريف الاتجاه الأول:

عرّف تايلور الإدارة بأنّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف"

وعرفها هنري فايول: "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

ومن بين تعاريف الاتجاه الثاني:

عرّفها ليفنجستون "بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم".

وهناك من عرّفها بأنها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

وبالرغم من وجود تعاريف متعددة للإدارة بعضها يركز على العملية الإدارية والبعض الآخر يركز على فنية هذه العملية لكن بالمجمل فإن المعاني المتعددة للإدارة تدور معظمها في كون الإدارة علم يجب دراسته وتعلمه وفن يجب التدريب عليه. ونعتمد ضمن هذا المقرر تعريف هارلي تريكر Harleigh Trecker للإدارة والذي يعرفها على أنها " العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج" وبذلك يعرف الشخص الإداري بأنه الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

## تطور الفكر الإداري

لعبت الإدارة الفعالة دوراً رئيسياً في بناء الأهرامات، واستخدمت الاتصالات والمراقبة في الإمبراطورية الرومانية، وطبق الإطار القانوني للتجارة في القرن الرابع عشر في البندقية.

كان ظهور الثورة الصناعية أهم نقطة مرجعية تاريخية في تطور الإدارة.

أصبح علم وممارسات الإدارة، بحلول مطلع القرن العشرين، في تطور سريع ومستمر.

## مراحل تطور مفهوم الإدارة

**المرحلة الأولى:** المرحلة الكلاسيكية (1880-1927): تقوم الفرضية الأساسية على أن الناس عقلانيون وهم ينظرون بعقلانية إلى الفرص المتاحة لهم ويفعلون كل ما هو ضروري لتحقيق أقصى قدر من مكاسبهم الاقتصادية. وركزت على تطوير مبادئ عالمية لاستخدامها في مختلف حالات الإدارة. تبنت مفهوم إنجاز الأعمال و تنظيم العمل و نظام الإنتاج. عُبر فكرياً عن هذه المرحلة بالمدرسة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة كنظام ميكانيكي مغلق، وتهتم فقط بالجوانب الرسمية للمنظمة وتحدد المبادئ الإدارية العامة. أدخل رواد هذه المدرسة مفاهيم و مناهج إدارة المنظمات التي تطبق حتى يومنا هذا بالرغم من عدم وجود نفس الإجراءات و نفس الحوافز لديهم من أهم مدارسها

## الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) (Frederick Taylor)

تطوير علم لكل وظيفة، بما في ذلك قواعد الحركة، وتنفيذ العمل الموحد، وظروف العمل المناسبة.

اختيار العمال بعناية والذين لديهم القدرات المناسبة للوظيفة.

تدريب هؤلاء العمال بعناية وتقديم الحوافز المناسبة.

تقديم الدعم اللازم لهؤلاء العمال.

## المبادئ الإدارية (هنري فايول) (Henry Fayol)

### وظائف الإدارة

التنبؤ والتخطيط

التنظيم

التوجيه وإعطاء الأوامر

التنسيق

المراقبة

أهم مبادئ الإدارة لدى فايول

تقسيم العمل

لـ وحدة الأمر

لـ وحدة المرؤوسين

لـ وحدة الإدارة

#### الإدارة الدينامية أو المرنة (ماري فوليت Mary Follett)

لـ تعتقد أن المجموعات هي آليات يستطيع من خلالها الأفراد المختلفون أن يجمعوا بين مواهبهم من أجل مصلحة أكبر.

لـ وضع قيمة عالية في قوة التعاون الإنساني وتعد في هذا المجال مفاهيم وممارسات مثل عامل - مالك، المسؤولية الاجتماعية.

#### التنظيم البيروقراطي (ماكس فيبر Max Weber)

يعطي شكل مثالي وعقلاني وفعال للغاية للتنظيم يقوم على مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية.

لـ تقسيم واضح للعمل

لـ التسلسل الهرمي للسلطة

لـ القواعد والإجراءات الرسمية

لـ اللا شخصية

لـ الوظائف على أساس الجدارة أو الاستحقاق

المرحلة الثانية: المرحلة المعاصرة (1930-1962): الفرضية الأساسية: الناس اجتماعيون ويحققون الذات وركزت على تلاؤم المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية وعلى السلوك الفردي والجماعي لأعضائها. عُبر عن هذه المدرسة فكرياً بالمدرسة المعاصرة والتي تميزت بما يلي:

- أنشأت كردة فعل على الإدارة الكلاسيكية و التي تنظر إلى العاملين كآلات أكثر منهم كبشر باعتبار أن الإدارة الكلاسيكية أغفلت الظواهر الاجتماعية
- تأثرت هذه المدرسة بسمات المرحلة (الإنتاج على مستوى كبير – الحجم الكبير للمنظمات- قوة النقابات و تأثير العلوم الاجتماعية).
- اعتبرت هذه المدرسة المنظمة كنظام مفتوح على البيئة ويجب أن يتلاءم معها
- على الإداري أن يلعب دوران هامان لكي يحقق كفاءة مؤسسته
- الانسجام والتأقلم مع البيئة الداخلية.
- اعتبار الموارد البشرية وظيفة أساسية للإدارة ولها خصائص فريدة والبحث عن رضا العاملين وتأقلمهم مع البيئة الداخلية
- تضم مدرستان :

- المدرسة التنظيمية التي تقوم بتحليل هيكلية المنظمات وحاجتها للتأقلم مع بيئتها الخارجية وهي تدرس سلوك الإداري باتجاه العاملين وباتجاه الأحداث الواردة من البيئة الخارجية
- مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتمد على التحفيز و السلوك الفردي و الجماعي للعاملين و بينت بأن المدراء الذين يستخدمون العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل سيحققون الإنتاجية

#### مبادئ نظريات العلاقات الإنسانية

#### ■ نظرية الحاجات الإنسانية (ماسلو Maslow)

- يعمل الناس على اشباع الحاجات المحرومة والتي لا يوجد رضى بشأنها . وهناك تسلسل هرمي للاحتياجات من أعلى الهرم إلى القاعدة:

- تحقيق الذات
- التقدير
- اجتماعية
- الأمان
- فسيولوجية

#### ■ نظرية X ونظرية Y (لماكروجر McGregor's)

يفترض مدراء نظرية X أن المرؤوسين :

- لا يحبون العمل
- يفتقرون إلى الطموح
- غير مسؤولين
- يقاومون التغيير
- يفضلون أن يقادوا

يفترض مدراء النظرية Y أن المرؤوسين

- على استعداد للعمل
- قادرون على ضبط النفس
- على استعداد لقبول المسؤولية
- قادرون على الخيال والبراعة الإبداع.
- قادرون على التوجيه الذاتي

#### نظرية الشخصية والتنظيم (أرجريس Argyris)

- يشير إلى أن بعض أفكار المنهج الكلاسيكي لا تتوافق مع الشخصية البالغة الناضجة.
- يقترح أن المدراء الذين يعاملون الناس بشكل إيجابي وككبار مسؤولين سيحققون الإنتاجية.

■ ينصح بتوسيع نطاق المسؤوليات الوظيفية، والسماح بمزيد من التنوع في المهام، وتعديل أساليب الإشراف لتشمل أكثر مشاركة وأفضل العلاقات الإنسانية.

المرحلة الثالثة: المرحلة الأكثر حداثة (1965 حتى يومنا هذا) : ركزت على أهمية المعرفة كأساس لجميع المنظمات. عُبر عن هذه المرحلة بمدرسة الإدارة المعرفية و التي تتميز بما يلي:

• تقوم هذه المدرسة على قدرة المنظمات على إنشاء و تبادل المعلومات و المعارف مع البيئة و على دور الإداري في تحديد حالة المنظمة واعتمدت على مجموعة أدوات

أولاً: المناهج الكمية

تفترض أن تطبيق الرياضيات يمكن أن يحل مشاكل الإدارة وتستخدم التقنيات والتطبيقات التالية:

👉 التنبؤ الرياضي

👉 البرمجة الخطية

👉 نمذجة المخزون

👉 نماذج الشبكة

👉 نظرية الطابور

👉 المحاكاة

ثانياً: المناهج الحديثة للإدارة

تفترض أن الناس معقدون وهي تحترم المدارس الكلاسيكية والموارد البشرية والكمية. ولكنها تعترف بأنه لا يوجد منهج واحد ينطبق عالمياً في جميع الحالات، أو يستبعد الحالات الأخرى. ومن أهمها:

نهج النظم :

يُنظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها لتحقيق الهدف المشترك. كما أن النظام المفتوح يتفاعل مع بيئته ولا يتفاعل النظام المغلق.

التفكير الموقفي

يرتكز منهج الإدارة الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة للإدارة، وما هو أفضل يعتمد في أي ظرف معين على طبيعة الحالة.

مواضيع الإدارة المستمرة

👉 الجودة والتميز في الأداء

👉 الوعي الشامل

👉 الحساسية السياسية

👉 القيادة

للـ التكنولوجيا

للـ الالتزام مدى الحياة بالتعلم

ويمكن تصنيف هذه المناهج بمدرستين:

○ مدرسة التفكير المنطقي (sense-making)

○ مدرسة إدارة المعرفة (knowledge management)

ويمثل الشكل التالي مراحل تطور مفهوم الإدارة



المصدر Kenneth C. Laudon, 2000

### أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر

يتفق الجميع بأن الإدارة هي العصب الأساسي في نجاح كافة الأعمال الإنسانية بشتى مجالاتها إذ تسبق الحنكة الإدارية الموارد المادية و جودة الهدف في حسم نجاح المنظمة من فشلها. وتنبع أهمية الإدارة مما يلي:

### أولاً: الإدارة ضرورية لقيادة وتوجيه أي عمل اجتماعي:

عندما ترغب أي جماعة بالقيام بأي نشاط فإن الأمر يحتم وجود قائد لهذه الجماعة يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الجماعة وإمكانياتها نحو تحقيق الأهداف هذه حيث يتولى هذا القائد مهام الإشراف والتسيق والتوجيه والتحفيز حتى يتمكن من تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأحسن وجه ممكن.

### ثانياً: الإدارة ضرورية لمواجهة مشكلة الندرة

تعني ظاهرة الندرة بأن الموارد المتاحة في أي مجتمع أقل من حاجات الأفراد بالمجتمع من حيث الحجم والنوع، وظاهرة الندرة هذه تخلق دائما مشاكل عديدة للإنسان عندما يفكر بإشباع حاجاته المتزايدة والتي تتعارض مع بعضها ومع حاجات غيره من الناس لذلك كان لابد من استخدام الإدارة بوظائفها المتعددة لتحقيق أعلى درجات الإشباع لأهم حاجاته.

### ثالثاً: الإدارة ضرورية لإحداث التغيير الاجتماعي

إي أن للإدارة مسؤولية اجتماعية تتمثل في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود في المجتمع من خلال استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتوقع اتجاهاتها وتطورها. ولما كان قيام المنظمات استجابة لحاجة من حاجات المجتمع وترتبط مع المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع وتقوم بحساباتها على أساس التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته وتقدر النتائج غير المرغوب بها وما تحدثه من مشكلات اجتماعية وغير اجتماعية وبالتالي تعمل الإدارة على منع حدوثها من خلال إجراءات وقائية تحد من تأثيرها.

### رابعاً: الإدارة ضرورية لتحقيق النمو والتقدم

وذلك لأن الإدارة مسؤولة عن تنمية الموارد والتي قلما أن توجد في الطبيعة بصورة جاهزة للاستخدام وبالتالي فهي بحاجة إلى الإنسان لتطويعها وتنميتها.

### خامساً: الإدارة ضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد

وذلك من خلال عمل الإدارة على رفع كفاية الأفراد وحسن توجيه واستخدام جهود العناصر البشرية والموارد والإمكانيات المتاحة عن طريق التخطيط السليم وسياسات العمل ووضع التنظيم المناسب الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف عن طريق استخدام الكفاءات بالشكل الأمثل.

### المستويات الإدارية

يوجد ثلاث مستويات إدارية في المنظمات وهي كما يلي:



### أولاً: مستوى الإدارة العليا

يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون أعضاء مجلس الإدارة. ويقوم مديرو المستويات العليا بالمهام التالية:

- ✍️ رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة.
- ✍️ توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- ✍️ وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.
- ✍️ وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

### ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى

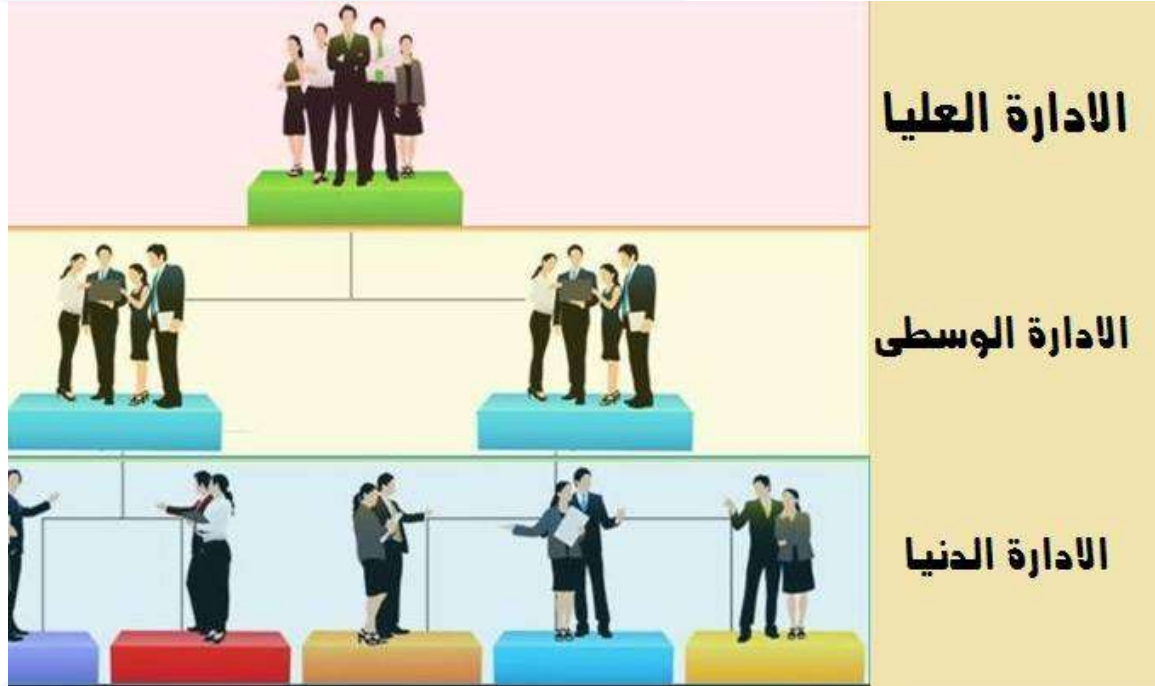
يقع ما بين مستويي الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة. تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنها تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا، والعاملون فيها عادة ما يكونون مصدرراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا ويقومون بالمهام التالية:

- ✍️ وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- ✍️ استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المنظمة والمسؤوليات التي يتحملونها.
- ✍️ تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.
- ✍️ تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- ✍️ المساهمة في وضع السياسة والخطة العامة: من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

### ثالثاً: الإدارة التنفيذية أو الإدارة التشغيلية

وتتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضاً، ويغلب في هذا النوع من الإدارات التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

والشكل التالي يبين مستويات الإدارة



### مجالات الإدارة

يوجد مجالات عديدة تطبق فيها الإدارة، و يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration بالإضافة إلى مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين.

#### 1-الإدارة العامة:

وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والهيئات الحكومية.

#### 2-إدارة الأعمال:

وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

### 3-إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف إلى حد ما في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل: الجمعيات الخيرية، والجمعيات التعاونية، والجمعيات المهنية، والجمعيات الثقافية.

### 4-الإدارة الدولية:

ويقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية ولا تتبع أيّاً من الحكومات التي تمثل فيها كالأمم المتحدة، والجامعة العربية.