

## المحور الأول : ماهية إدارة الأعمال

### أولاً: مفهوم الإدارة وخصائصها

#### 1- مفهوم الإدارة:

لقد تعددت تعاريف الإدارة بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية، وفيما يلي عدد من تعاريف الإدارة لمجموعة من رواد الفكر الإداري:

- عرف فريديريك تايلور "رائد الإدارة العلمية" الإدارة بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها".
- وعرفها "هنري فايول" كما يلي: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر، وأن تراقب".
- وقد عرفها "شستر برنارد" بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
- وعرفها "دايل بيتش" على أنها: "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف".

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للإدارة بأنها عملية منظمة غايتها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال عدد من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة وصولاً لتحقيق هدف معين.

#### 2- خصائص الإدارة:

من خلال مختلف هذه التعريفات يمكننا استخلاص الخصائص التالية:

- الإدارة تتواجد حيث تكون الجهود الجماعية.
- الإدارة عملية هادفة تحقق للمؤسسة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.
- إدارة أي أعمال وتحقيق الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال العنصر البشري.
- الإدارة عملية متكاملة، تتكون من مجموعة من الوظائف لها صفة العمومية، بمعنى قابليتها للتطبيق ضمن مختلف المؤسسات، كما أنها تمارس في جميع المستويات التنظيمية.
- الإدارة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة المسيرين في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف.
- الإدارة تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- الإدارة مجموعة أنشطة لاستخدام موارد المؤسسة (البشرية، المالية، المادية،...)
- الإدارة عمل منظم، بعيد كل البعد عن العشوائية.
- الإدارة عملية شاملة حيث يمارس أفراد المؤسسة العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الإداري.
- الإدارة هي وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينين من أجل تحقيق أهداف محددة، هذا يعني أن الإدارة وظيفة متخصصة.
- ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة، والتي تتطلب أن تكون لدى المديرين المعارف و المهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من تحقيق الأهداف .
- الإدارة ليست شيئاً ساكناً أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها.

## ثانياً: أهمية الإدارة

تتلخص أهمية الإدارة فيما يلي:

- الإدارة هي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال ممارستها لعملية التخطيط، التنظيم، الدفع والرقابة
- تساهم في التكيف مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي
- تحقق الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف
- تحقق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة
- تهيبء المناخ الملائم للأفراد لتحقيق الأداء الجيد
- تساعد على التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق
- تساهم في تحقيق أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف وفي أقصر وقت
- تساعد على الإستغلال الأمثل للموارد.

## ثالثاً: الإدارة علم وفن

لقد أجمع الباحثون وبناء على الحجج الداعمة أن الإدارة هي علم وفن في آن واحد، وأن الممارسة الإدارية تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة. فإذا كان العلم هو ذلك السياق العام المنظم والذي يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول الموضوعية التي تحكم عملية التعامل مع الظواهر المختلفة، فإن ما توصلت إليه مدارس الإدارة من إسهامات فكرية ونظريات ومبادئ لدليل على أن الإدارة علم له أصول وقواعد وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه.

أما كون الإدارة فن فهذا لأنها تعتمد على المهارات والقدرات الفردية والمعارف الفنية التي يتمتع بها المديرين، والتي تعكس الفروقات الشخصية فيما بينهم، ويتجلى هذا الفن في الفروقات في النتائج العملية للممارسات الإدارية رغم أن جميع المسيرين يطبقون الإدارة كعلم ويحصلون على نتائج متنوعة تبعاً لمهاراتهم في تطبيق هذا العلم والقدرة على تقدير الظروف والمواقف، مما يتطلب سرعة البديهة والفتنة وحسن التصرف في الأمور، وهي مميزات شخصية تكون نتيجة تفاعل الصفات الوراثية والصفات المكتسبة للشخص، فالإدارة إذن هي علم علينا تعلمه وفن يتمثل في قدراتنا الذاتية ومميزاتنا الشخصية علينا حسن استخدامه في تطبيق هذا العلم للحصول على أفضل النتائج.

## رابعاً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

- 1- علم الاقتصاد:** إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة المتمثل في توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.
- 2- علم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة سلوك الأفراد والعوامل المؤثرة فيه، وعمل الإداري هو إنجاز الأعمال بواسطة الأفراد، لذلك يجب عليه أن يعرف كيف يتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- 3- علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات بين أعضائها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع من أجل إدارة المؤسسة والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع. بالإضافة إلى معرفة الحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على تلبيةها.
- 4- العلوم الرياضية والاحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط.
- 5- القانون:** يجب على الإدارة أن تكون لها القدرة على فهم القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالدولة الذي تعمل فيها.

**6- المحاسبة:** تهتم بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل أرقام عن طريق التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي لها، بالإضافة إلى نسب الربح والخسارة، وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المؤسسة والتي تساعد في اتخاذ القرارات.

**7- علم الحاسوب:** يستخدم الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها سواء في أنشطة المؤسسة أو عملياتها الإدارية، ومع تزايد أهمية وحجم المعلومات في أي مؤسسة أصبح من الضروري على المدير أن يعرف طريقة التعامل مع الحاسوب وكيفية استخدام برمجياته.

#### **خامسا: أنواع الإدارة**

##### **1- أنواع الإدارة حسب طبيعتها:**

**1-1- إدارة الأعمال:** تعرف إدارة الأعمال بأنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، فإدارة الأعمال تعني تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع حاجات المجتمع.

**1-2- الإدارة العامة:** تختص الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية، وتعنى بإدارة المرافق العامة والهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية.

**2- أنواع الإدارة حسب موضوعها:** توجد عدة أنواع نذكر منها:

**1-2- إدارة التسويق:** تشمل كل الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

**2-2- إدارة الإنتاج:** تتعلق بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات أفراد المجتمع.

**2-3- الإدارة المالية:** تهتم بدراسة أفضل الطرق الممكنة لتحقيق الربح من خلال تدبير احتياجات المؤسسة من الأموال من المصادر المناسبة بالكمية المناسبة وبالتكلفة المناسبة، وإدارة هذه الأموال بكفاءة وفعالية.

**2-4- إدارة الموارد البشرية:** تختص بكل الأمور المتعلقة بالموارد البشرية.

#### **سادسا: مستويات الإدارة**

تمارس الإدارة في جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، وبوجه عام يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة:

##### **1- مستوى الإدارة الاستراتيجية: (مستوى الإدارة العليا)**

يكون هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، يهتم بمعالجة الأمور والقضايا ذات البعد الاستراتيجي، والتي تخص المؤسسة ككل. ولهذا فإن إداري هذا المستوى يقومون بدراسة وتحليل عناصر ومتغيرات المحيط، ووضع الاستراتيجيات والاتجاهات العامة للمؤسسة من خلال إعطاء التوجيهات اللازمة والتنسيق المباشر مع المستوى التكتيكي.

##### **2- مستوى الإدارة التكتيكية: (مستوى الإدارة الوسطى)**

تعتبر الإدارة في هذا المستوى حلقة الوصل وأداة الربط والتنسيق بين الإداريين الاستراتيجيين والإداريين التنفيذيين، وتهتم الإدارة في هذا المستوى بترجمة فلسفة ورؤية المستوى الاستراتيجي، وتضع تفصيلات للإستراتيجية في شكل خطط تكتيكية متوسطة المدى، كما تنقل وتنسق العمل مع المستويات التنفيذية.

##### **3- مستوى الإدارة العملية أو الجارية أو التشغيلية: (مستوى الإدارة التنفيذية)**

يقع على عاتق إداري هذا المستوى مهام إدارة العمل اليومي من خلال وضع الخطط قصيرة الأجل في شكل برامج وموازنات تخطيطية، ووضع الإجراءات والقواعد التي تساعد على ضمان السير العادي والطبيعي للأمور والقضايا اليومية، أي ذات الطبيعة التشغيلية والإجرائية. ويرتبط هذا المستوى بقيادة الأفراد وتوجيههم وفهم سلوكياتهم وكذا متابعة أدائهم بغرض انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

#### **سابعا: مهارات الإدارة**

لكي يتمكن الإداري من أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توفر جملة من المهارات لديه، حيث يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع للمهارات:

**1- المهارة الفنية:** وتعني إلمام الإداري بالجوانب الفنية للعمل الذي يسيره ومعرفته بأساسيات هذا العمل، أي الإلمام بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال خاصة النواحي التقنية، وتكتسب هذه المهارة بالدراسة والممارسة والتدريب المستمر أثناء العمل.

**2- المهارة الإنسانية:** وتعني مقدرة الإداري على التعامل مع الآخرين وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة، والقيام بتوجيه المرؤوسين أي التأثير في سلوكهم ايجابيا.

**3- المهارة الفكرية:** تشير إلى الأعمال الذهنية مثل التحليل والتقييم وحل المشكلات وتوقع الأحداث والتعامل معها، وكلما نمت الإداري قدراته الإدراكية على تصور الأحداث بقدر ما ساعده ذلك على بناء مستقبل المؤسسة.

وبالرغم من أهمية مهارات الإدارة الثلاث إلا أن أهميتها تتفاوت من مستوى إداري لآخر، حيث أن المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى مستوى الإدارة التشغيلية لحاجتها إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة لديه. أما المهارة الفكرية فتزداد أهميتها لدى مستوى الإدارة الاستراتيجية نظرا لدورها الهام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المؤسسة، بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستوى الإدارة التشغيلية. أما بالنسبة للمهارة الإنسانية فتتقارب أهميتها في مختلف مستويات الإدارة، لأن دور الإداري في التعامل مع الأفراد لا يختلف كثيرا من مستوى إداري لآخر.

### ثامنا: وظائف الإدارة

تتمثل مهام المدير في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها عن طريق جهود الآخرين، والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة من خلال ممارسته لوظائفه من أجل تحقيق الأهداف، وهناك اتفاق بين الباحثين على أن وظائف الإدارة تتمثل فيما يلي:

**1. التخطيط:** هو أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي للعملية الإدارية، يهتم بتوقع المستقبل وتحديد الأهداف وأفضل السبل لتحقيقها، فبعد أن تحدد المنظمة أهدافها، يتم وضع الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها في كل مستوى تنظيمي، والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، والتخطيط هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طرق سير الأمور بالإجابة على الأسئلة التالية: ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟

**2. التنظيم:** هو الوظيفة الإدارية التي تعمل على مزج الموارد البشرية والمادية وتصميم الهيكل الأساسي للمهام وتحديد الصلاحيات، والعلاقات التنظيمية داخل العمل واللائمة لتسيير الخطط السابقة، وتحديد خطوط السلطة، المركزية واللامركزية، وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف.

**3. التوجيه:** تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري وتتناول عدة أمور كإثارة الدوافع وتحفيز الأفراد للعمل، وقيادتهم والاتصال بهم، ويهدف التوجيه إلى تعبئة وتوجيه جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي.

**4. الرقابة:** تعمل الرقابة على مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا حققت أهدافها أم لا من خلال مقارنة ما تم إنجازه بما كان مخطط وتصحيح الانحرافات إن وجدت، وهذه الوظيفة ذات علاقة بمختلف الوظائف الأخرى للإدارة ولكنها أكثر ارتباطا بالتخطيط، ويعتبر التقييم جزء من الرقابة على عمليات المنظمة، حيث يبين أي من الخطط تم تنفيذها وأي من الأهداف تحققت.