الفصل الاول
أساسيات الإدارة

أهداف الفصل:

بإنتهاء هذا الفصل يكون الطالب قادراً على التعرف على النقاط الاتية :

أولاً : مفهوم الإدارة.

ثانياً : أهمية الإدارة.

ثالثاً : وظائف الإدارة.

رابعاً : وظائف المنظمة.

خامساً: مستويات الإدارة الثلاثة ومهامها.

.سادساً: المهارات الإدارية

الفصل الاول

أساسيات الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة :

تعتبر الإدارة من أبرز الأنشطة الإنسانية المساهمة في حل المشكلات المتنوعة، ومن ثم تحقيق الأهداف الخاصة بمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات الحديثة، وهناك مفاهيم وتعريفات متعددة للإدارة توضح لنا أبعاد مختلفة تنطوي عليها العملية الإدارية :

ويمكن استخلاص بعض العناصر الأساسية التي يجب أن تتوافر في المفهوم العلمي السليم للإدارة، وهي:

1- أن الإدارة في الأساس عملية اجتماعية .. أي تتعامل مع الجماعة وليس الفرد، حيث يكون من الضروري تعاون مجموعة من الأفراد لأداء عمل معين، وتقوم الإدارة بتنظيم وتنسيق التعاون بينهم، كذلك ينصرف المفهوم الاجتماعي للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة لخدمة أفراد المجتمع وهم المستهلكين في صورة إنتاج سلعة.

2-إن نجاح الإدارة وفعاليتها يتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، بمعنى التشغيل الاقتصادي لهذه الموارد وعدم إهدارها أو تعطيلها بالشكل الذي يعطي أكبر عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

3-أن استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، يتطلب أن تمارس الإدارة عدة وظائف تُشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها هي: اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة.

4- ضرورة وجود هدف محدد، ويُقصد بالهدف نقطة الوصول أو غاية معينة يُراد تحقيقها في زمن معين، وبكمية ومواصفات محددة، مثل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو ترويج أفكار تشبع حاجات الناس.

5-أن الإدارة تمارس أنشطتها من خلال بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بالإدارة، ويُقصد بالبيئة كافة العوامل والقوى المحيطة بإدارة المنظمة وذات التأثر الحالي والمستقبلي عليها.

تعريف الادارة :

الإدارة هي مجموعة من المباديء والأساليب العلمية التي تُستخدم لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة ، وتشمل جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع وإدارته من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين له".

و يعرف جريفن الادارة بأنها " **عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية لتحقيق الاهداف التنظيمية المخططة بكفاءة وفعالية** ".

وطبقاً لهذين التعريفين فإن مسؤولية المدير في المنشأة تتضمن الآتي:

1- توفير العاملين والكفاءات الإدارية.

2- توفير المعدات والتسهيلات.

3- تنظيم المشروع.

4- وضع السياسات.

ويلاحظ أنه في أي مشروع من المشروعات توجد عدة عناصر رئيسية هي:

الأفراد – المواد – العدد والآلات – الأموال – الأسواق .

وهذه هي العناصر التي يستخدمها المديرون في تحقيق أهداف المشروع بطرق مختلفة حسب الظروف المحيطة.

ثانياً: أهمية الإدارة :

وتتمثل أهمية الإدارة في النقاط الآتية:

1- تتدخل في جميع أوجه النشاط الإنساني وفي جميع المجالات مثل: التعليم، الصحة، الصناعة، التجارة، الزراعة، السايحة، الدفاع، الأمن، المنظمات ... إلخ.

2- تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي مجتمع وكل فرد فيها.

3- التجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية.

4-تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام على الأهداف.

5- يتسم علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لاعتماده على مباديء وأسس من خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

ثالثاً: وظائف الإدارة :

تمارس الإدارة مجموعة من الوظائف الحيوية المتفاعلة والمرتبطة ببعضها لبعض؛ وتسعى الإدارة عن طريقها إلى الوصول إلى أهدافها المحددة وهي:

1-التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط إحدى الوظائف الإدارية الهامة، فهي تتعلق بالمستقبل، وبدونها لا يمكن تنفيذ أي عمل، فهي تمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف، ومتى، وأين يتم؟ فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

2-التنظيم:

تنطوي وظيفة التنظيم على تقسيم الأعمال إلى واجبات و اختصاصات تُسند إلى الأفراد وتحدد مسئولية كل منهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد الصلاحيات وتوضيح خطوط الاتصال حتى ينساب العمل بكفاءة ويتحقق بالدرجة المطلوبة من الإتقان.

3-التوجيه:

تتعلق هذه الوظيفة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم وحل مشاكلهم الفنية والإنسانية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم إلى العمل وبناء فرق عمل تتناسق فيها أهداف ومتطلبات العمل مع حاجات ورغبات العاملين.

4-الرقابة:

تختص وظيفة الرقابة بالحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل ونتائج التنفيذ، ومقارنة هذه النتائج بالمعايير والأهداف في الخطة الموضوعة، وكشف الأخطاء والانحرافات في حينها وعلاجها فور حدوثها أو العمل على منعها مستقبلاً إن أمكن.

رابعاً : وظائف المنظمة :

1-نشاط الإنتاج:

يختص نشاط الإنتاج بخلق المنفعة الشكلية، بمعنى تحويل المادة الخام إلى منتج أو سلعة ذات قيمة معينة عن طريق العمليات الصناعية، فمثلاً خام الحديد قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام، ولكن بواسطة العمليات والمعالجات الصناعية يتم تخليصه من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك يُعاد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان أو معدات تستخدم في صناعات متعددة، إذن فالنشاط الإنتاجي يعمل على خلق منفعة شكلية للمادة الخام تؤدي إلى خلق سلعة أو منتج له قيمة مضافة.

2-نشاط التسويق:

يتضمن نشاط التسويق انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك، وهو بذلك يساعد في خلق المنافع المكانية والزمنية للسلع والخدمات بنقلها في الماكن والزمان اللذين يوجد فيه الطلب على السلعة أو الخدمة >

3-نشاط التمويل:

ينطوي هذا النشاط على كل ما يتعلق بالأموال في المنظمة من حيث تخطيطها والحصول عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

4-نشاط الموارد البشرية:

يتناول نشاط الموارد البشرية، إدارة العنصر البشري في المنظمة من حيث ما يلي:

توصيف الوظائف.

تخطيط الموارد البشرية.

التوظيف.

خامساً: مستويات الإدارة :

تمارس الإدارة أنشطتها على ثلاث مستويات إدارية، هي:

أ- الإدارة العليا Top Management:

الإدارة العليا و هي العقل المفكر والقلب النابض لأي مشروع أو منشأة تتركز فيها وظائف هامة يتوقف على حسن تنفيذها مصير المنشأة كلها. ()

فالإدارة العليا مسئولة عن المنشأة ككل، وعليها واجبات أساسية أهمها:

1- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.

2- رسم السياسات الشاملة.

3- تصور خطط وبرامج الأمد الطويل.

4- توجيه وتنسيق الأنشطة السياسية للمشروع.

ب- الإدارة الوسطى Middle Management:

هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ويمثلها مديروا الأنشطة الرئيسية مثل مدير الإنتاج – مدير التسويق – المدير المالي – مدير إدارة الموارد البشرية.

المهام التي تقوم بها الإدارة الوسطى:

1- ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل والإشراف على وضعها موضع التنفيذ.

2- إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات لرسم السياسات.

3- التخطيط القصير والمتوسط الأجل.

4- توجيه النشاط اليومي، والعمليات الجارية، ومتابعتها.

5- تنسيق الجهود المبذولة وصولاً للأهداف المستهدفة.

ج- الإدارة الدنيا Lower Management:

وهي الإدارة التي تتصل مباشرة بالموظفين المنفذين، ويمثلها رؤساء الأقسام الذين يقع على عاتقهم مهمة تيسير دفة العمل اليومي من خلال التعامل مع الأمور الروتينية المتكررة قصيرة الأجل، وذات الطبيعة التشغيلية والإجرائية التي يمكن مواجهتها من خلال قرارات صريحة ومباشرة، وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية ميكانيكية تسمى صنع القرارات المبرمجة.

والمهام التي تقوم بها الإدارة الدنيا (الإدارة المباشرة)هي:

1- الإشراف اليومي الدقيق لتطوير العمل.

2- تخطيط عمليات التنفيذ المقدمة.

3- العمل على الاتصال بمواقع العمل وحل المشكلات التي تطرأ على المنظمة.

ج- الإدارة الدنيا Lower Management:

وهي الإدارة التي تتصل مباشرة بالموظفين المنفذين، ويمثلها رؤساء الأقسام الذين يقع على عاتقهم مهمة تيسير دفة العمل اليومي من خلال التعامل مع الأمور الروتينية المتكررة قصيرة الأجل، وذات الطبيعة التشغيلية والإجرائية التي يمكن مواجهتها من خلال قرارات صريحة ومباشرة، وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية ميكانيكية تسمى صنع القرارات المبرمجة.

والمهام التي تقوم بها الإدارة الدنيا (الإدارة المباشرة)هي:

1- الإشراف اليومي الدقيق لتطوير العمل.

2- تخطيط عمليات التنفيذ المقدمة.

3- العمل على الاتصال بمواقع العمل وحل المشكلات التي تطرأ على المنظمة.

سادساً: المهارات الإدارية :

لقد علمنا أن المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة والتحفيز، الرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفعالية، وبهذا فهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة والمتحركة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ومن خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها.

فهذا العمل الكبير لابد له من أن يقوم على أساس من المهارات الأساسية والتي تضمن كفاءة وفاعلية أدائه بصورة عامة.

وقد حدد كاتز تلك المهارات الإدارية التي تساهم في نجاح المدير بثلاث مجموعات:

1- المهارات الفنية Technical skills

2- المهارات الإنسانية Human skills

3- المهارات الإدراكية Conceptual skills

1- المهارات الفنية:

المهارة الفنية هنا تشير إلى المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، والكفاءة في استخدامها في أداء العمل، فهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص، وغالباً ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة إضافة إلى ما يعززها من تدريب في حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.

وأشار كاتز إلى أن متطلبات المهارات الفنية تتضاءل كلما ارتقى المدير في المستويات الإدارية لكنها لا تتلاشى، ويبقى القول صحيحاً حتى مع المدير في الإدارة العليا إذ لابد له من مهارة فنية في تخصص المنظمة دون شك، لما يساعده ذلك في فهم مستويات الأداء وسبل تحقيق الأهداف.

2- المهارات الإنسانية:

إذا كانت المهارات الفنية ترتبط بقدرة المدير في التعامل مع المواد والمعدات والطرق التي تتدخل في عمليات ووظائف منظمته، فإن المهارات الإنسانية ترتبط بقدرته على التعامل مع الأفراد من عاملين وغيرهم. إن حقيقة المهارات الإنسانية والتي يعرفها البعض بالمهارات التفاعلية Interpersonal skills تنصرف إلى تلك القدرات والقابليات التأثيرية القيادية والتحفيزية عند المدير في الآخرين، فهي تعبّر عن قدرة المدير في العمل بفاعلية مع مرؤوسيه والآخرين عموماً بروح العمل الجماعي المنظّم.

والمدير ذو المهارات الإنسانية في تفاعله مع جميع العاملين معه، رؤسائه، ومرؤوسيه، يترجم بوضوح اتجاهاته وقيمه وحتى ما يعتقده وما يحمله من أفكار بشأن الآخرين من خلال سلوكه اليومي معهم، فالمدير الذي يقبل ويحترم وجهات نظر الآخرين وميولهم التي تختلف عما لديه هو الأكثر مهارة في فهم ما يقوله الآخرون.

3- المهارات الإدراكية:

تشير هذه المهارات والتي قد يعرفها البعض بالمهارات الذهنية أو الإبداعية إلى قدرة المدير في رؤية المنظمة بصورة كلية وبشكل مترابط، والطريقة التي يعتمد فيها كل جزء على الأجزاء الأخرى فيها، والمندى لذلك الترابط والتأثير، إضافة إلى فهمه لعلاقة منظمته بالبيئة التي تعمل في إطارها، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي ما من شك تؤثر في طبيعة العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المنظمة.

إن المدير عادة ما نراه يركز كثيراً على مهاراته الإدراكية هذه لأنها في الحقيقة تعبّر عن طبيعة مهاراته الإنسانية في مواقف مختلفة، فقد تضيع مهارات المدير الإنسانية أو تتبدد ويضعف دورها في أدائه، لأجل تحقيق الأهداف، ما لم تكن مدعمة ومسندة بمهارة ذهنية أو إبداعية وهو ما تشير إليه المهارات الإدراكية هذه من جانب آخر، غالباً ما تنعكس مهارات المدير الإدراكية على سلوك المرؤوسين أنفسهم والتي لها أن تطبع تصرفاتهم بطابع الإبداع وخلق مجموعة عمل متوازنة بلاشك.

ومن المتفق عليه وإلى حد كبير بأن نجاح كل قرار يتخذه المدير يعتمد كثيراً على المهارات الإدراكية له من جهة ومهارات من يقوم بعملية التنفيذ لذلك القرار.