

المحور الأول: ماهية الإدارة

تتعلق الإدارة بكافة الأعمال والأنشطة الإنسانية إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد وشامل ومتفق عليه، وهذا راجع إلى عدم وجود نظرية شامل وعامة متفق عليها للإدارة، وعليه جاء هذا المحور ليرصد لنا ماهية الإدارة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وكذا علاقتها بالعلوم الأخرى وطبيعتها ومختلف مجالاتها وغير ذلك.

الفرع الأول: تعريف الإدارة وخصائصها

أولاً: تعريف الإدارة

لم يتفق الخبراء والباحثون في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف مفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية، والإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، وأما في اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

- لفظ Management وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.
- لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.

لقد عرف العلماء ورجال الفكر الإداري الإدارة بعدة تعريفات أهمها:

* **تعريف فريدريك تايلور:** بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".

* **تعريف هنري فايول:** "الجهة التي تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب".

* **تعريف كونتز وأردونيل:** "الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".

* **تعريف بيتر دراكر:** "الإدارة عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين".

* **تعريف تشستر برنارد:** "الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".

* **تعريف خليل الشماع:** "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة".

ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

- أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).

- تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.

- الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
- الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
- * الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
- * الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل لعلم الإدارة: "أنها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه".

ثانيا: خصائص الإدارة: في ضوء التعريفات السابقة للإدارة، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:

- أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فبمجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، كما أن وجود عدد من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة. فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب نحو أداء الأعمال بنفسه ويجعل الأنشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسئولياتها تجاه المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة. أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل المرؤوسين، والمهام، الوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.
- تتصف الإدارة بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الإدارية وليست محصورة على الإدارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية بدرجة تفاوت نسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الأهمية النسبية لوظائف الإدارة وطبيعة الأنشطة الممارسة في كل مستوى .

- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، فالإدارة كعملية مهارة تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإتقان مع مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.
- تتصف الإدارة أيضا بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها يشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

إن الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة من العلوم الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية وفيما يلي بيان تفصيلات ذلك.

أولاً: علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان

يهتم علم الاجتماع بدراسة كل ما يتعلق بالجماعات التي يكونها الإنسان، الصغرى منها والكبرى، الرسمية وغير الرسمية، فهو يدرس الجماعة من حيث تكوينها وبناءها وتركيبها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد يختلف عن سلوكه بصفته عضواً في الجماعة لذا فإن من المهم للإداري أن يلم بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعده حتماً على إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري.

أما علم النفس يعرف بأنه "علم السلوك" وهو العلم الذي يتخصص بدراسة سلوك الإنسان، ويستخدم الأساليب العلمية المختلفة التي تظهر مدى العلاقة بين فروع علم النفس المختلفة والإدارة كما يلي:

أ. علم النفس الإداري: هو العلم الذي يدرس البيئة الإدارية للعاملين، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي والعلاقات داخل المنظمة.

ب. علم النفس التنظيمي: العلم الذي يدرس مدى تفاعل الأفراد في المنظمات والمؤسسات المختلفة من حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف.

ج. علم النفس الاجتماعي: العلم الذي يدرس ويجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع، ويهتم بالعلاقات بين الجماعات، واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة.

د. علم النفس الصناعي: العلم الذي يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في العمل الصناعي مثل: التوتر، الضوضاء، ساعات العمل، الإنجاز.

في حين يمكن حصر اهتمامات علم الإنسان (أو كما يعرف بعلم الأنثروبولوجيا) بكل تلك الظواهر الاجتماعية التي تتناقلها الأجيال المتتالية من أعضاء المجتمع الإنساني الواحد، فعلم الإنسان يركز على الأبعاد الحضارية والثقافية وكذلك الطبيعية ذات التأثيرات الحضارية والثقافية، فهو يركز على الخصائص التي تشترك فيها الأجيال المتعاقبة، فيسعى لتفسير كيف تتكون الحضارات وتستمر، وكيف تتكون الهويات الثقافية والحضارية وتستمر عبر أكثر من جيل. ونستفيد في علم الإدارة من مساهمات علم الإنسان في دراسة كيف يتكون ويتغير ما نسميه بـ "الثقافة التنظيمية" وهي مجموعة قيم وممارسات يؤدي إلى تغيير الأشخاص وجعلهم يشتركون بخصائص معينة مهمة للعمل، وهي خصائص يتم تناقلها عبر الأجيال.

ثانياً: علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد وعلم الحاسوب

من أوائل من كتب عن الاقتصاد والإدارة هو "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم"، فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد الطبيعية بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة بقضية الإنتاج وقضية توزيع هذا الإنتاج ومن هنا تأتي علاقة إدارة الأعمال بهذا العلم، فإدارة الأعمال ينظر إليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية ولذا فإن رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز مادية ولا يعني هذا أن يكون الإداري عالماً اقتصادياً بل أن يكون ملماً إماماً كافياً بالمبادئ التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي أو اقتصاديات المنشأة.

وفي إطار علاقته بعلم الحاسوب، أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، ويساعد كذلك الحاسوب على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات.

ثالثاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات، فقد لجأت الإدارة إلى مثل هذه العلوم لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الإدارية، ومن نتائج ذلك ظهرت المدرسة الرياضية في الإدارة التي تستخدم النماذج والعمليات الرياضية، فنشأ علم يسمى "بحوث العمليات" وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي - نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي - استفادت الإدارة كثيراً من تطبيقاته، كما ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

رابعاً: علاقة علم الإدارة بعلم التاريخ وعلم الأخلاق

يهتم علم التاريخ بمنهجية تسجيل وتفسير الأحداث السابقة، وهو مصدر مهم للمعلومات التاريخية عن كل الظواهر، خاصة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، فكل العلوم تحتاج إلى بيانات تاريخية لتفسير الظواهر التي تدرسها، ولتحديد التغيرات التي حدثت في الظاهرة في المراحل التاريخية المختلفة، وتعطينا الدراسات التاريخية الوسائل المناسبة للحصول على الأدلة عن الماضي، ولذلك يمكن أن تعتبر المنهجية التي يوفرها علم التاريخ حاجة أساسية لكل التخصصات الاجتماعية، إذ لا يستطيع أي إداري أن يحكم على حجم نجاحه أو نجاح منظمته من دون أن يقارنه مع النجاح والأداء في الماضي، ثم يحدد العوامل أو الأسباب التي أدت إلى الاختلافات فيهما.

أما علم الأخلاق يدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلفي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض، فبينما يدرس علم النفس سلوك الإنسان للتعرف إلى العوامل البيئية التي حدثت بالفرد لإتباع سلوك معين، يقوم علم الأخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك.

وعليه لعبت الحكومات دوراً مهماً لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل، فأدرجت الكثير من الحكومات أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة جشع التجار وتعاملاتهم غير الأخلاقية وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عن عواقب وخيمة على المجتمع بأسره، لذلك كان على رجال الأعمال ضرورة إنصاف المستهلك واحترام كرامته وذلك بتدريب موظفيهم على الأسس الصحيحة في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية وتزويدهم بالنصائح القيمة في حسن الأخلاق والمعاملة الحسنة.

خامساً: علاقة علم الإدارة بعلم القانون وعلم السياسة

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره، فهو قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح، وتتمثل العلاقة بين الإدارة وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي.... إلخ.

في حين يهتم علم السياسة بدراسة أشكال الأنظمة السياسية وتوجهاتها وأيديولوجياتها أي الفلسفة التي تقوم عليها، كما وتعتبر مفاهيم السلطة والقوة والصراع الاجتماعي وغيرها مفاهيم أساسية لعلم السياسة نستفيد منه في الإدارة وفي دراسة العلاقات والنظام ضمن المنظمات، وطبيعة الأنظمة السياسية مهمة للإدارة لأن لها تأثير مباشر على دور الدولة في تنظيم الاقتصاد ومجالات النشاط الاقتصادي المتاحة لعمل الأفراد، مقارنة مع تلك التي تعتبر من مسؤولية الدولة فهذه مهمة لأية منظمة خاصة إدارة الأعمال.

أما بالنسبة للمنظمات الحكومية، فهي أساسية، لأن الكثير من التفاصيل المهمة لإدارة هذه المنظمات يتحدد في ضوء طبيعة النظام السياسي، لذلك تمثل هذه التفاصيل قاعدة المعارف للمختص في الإدارة العامة.

أي أن علم السياسة يشكل مصدرا مهما للمعلومات التي يحتاج أن يهتم بها المختص في إدارة الأعمال والإدارة العامة.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة ومبادئها

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحالي ضرورة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تعود أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة عوامل أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي فعال في نجاح المنظمات.

أولاً: عوامل نشأة علم الإدارة:

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة ساهمت إلى حد كبير في ظهورها كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:

1. النمو المتزايد في حجم المشروعات:

كان لظهور الآلة أثره الكبير على المشروع الصناعي والزراعي والتجاري فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية أصبحت أكثر تعقيدا بعد إدخال الآلة إلى الصناعة وانتقال المشروع إلى الإنتاج السريع، وقد أدت هذه التطورات إلى اتساع الطلب على القوى العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات والإنفاق على المشروع، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، كل هذا أدى إلى كبر حجم المشروعات وبالتالي البحث عن وسيلة تساعد على توجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد، والرقابة على مستوى أدائها وتنسيقها مما ساهم وإلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات وتعميمات متفق عليها بين معظم علماء الإدارة.

2. انفصال الملكية عن الإدارة:

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة منشأتهم، ولكن مع كبر حجم هذه المنشآت لم يعد بإمكانهم القيام بهذا الدور إما بسبب التخصص أو الجهد اللام لإدارتها.

مما دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة منشأتهم بنجاح، وقد أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها لكي يتسنى لهؤلاء الإداريين اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة الإدارية بحرية، وكان لتطبيق هذا المبدأ أثره في رفع

شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها، أما دور المالكين في هذه الحالة فهو الاطلاع على نتائج أعمال الإداريين والحكم على مدى كفاءتهم.

3. التدخل الحكومي:

أدى النمو المتزايد في عدد المشروعات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين بها والطلب المتزايد على رؤوس الأموال، إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة، وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية أو الاستغلال، ولكي تستطيع الدولة القيام بهذا الدور قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، ولاشك في أن الحكومة تحتاج إلى أجهزة إدارية كبيرة تمكنها من القيام بهذه المهام، وقد ساهم هذا الدور في تطور الإدارة وظهورها كعلم له شأنه.

4. تأسيس النقابات العمالية:

يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المنشآت، فاكتملت دورا مهما في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المدراء تجاه العاملين، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل، إذا عجزت النقابة عن حل الخلافات والنزاعات بين العمال وأصحاب المنشأة التي يعملون بها، وفي ضوء هذا التطور في العلاقات العمالية وجد أصحاب الأعمال أنهم مجبرون على تعيين مدراء أكفاء قادرين كذلك على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ مشتركة لحماية حقوق العاملين في المنشآت.

5. التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية:

أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الالكترونية إلى إحداث تغيرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية ضبط التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة حقل الرياضيات واستخداماته في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المديرين في المنشآت، واستعان علماء الإدارة بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه التغيرات، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال (الطرق الوصفية) في اتخاذ القرارات.

ثانيا: أهمية الإدارة: تتبع أهمية الإدارة من عدة محاور أهمها:

* الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

* الإدارة نظام متصور لتبسيط إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات

متجددة.

* الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمات، فهي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل.

* الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.

* الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.

* الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق التكامل بين البيئة والمنظمة من خلال:

- توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة.

- تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع أو الخدمات.

* كذلك الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

* الإدارة هي المسؤولة عن التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع، ومواجهة المشكلات المختلفة.

ثالثاً: مبادئ الإدارة:

تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:

* مبدأ تحديد السياسات: السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.

* مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.

* مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.

* مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.

* مبدأ التتميط: يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.

* مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.

* مبدأ العلاقات الإنسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

الفرع الرابع : طبيعة الإدارة ومجالاتها

أولاً: طبيعة الإدارة

إن تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أو فن يعتبر من القضايا التي تعرضت للجدل بين

علماء الفكر الإداري، حيث اعتبر البعض الإدارة علم كباقي العلوم الإنسانية الأخرى له نظرياته ومبادئه

وأصوله الخاصة به، بينما اعتبر البعض الآخر أن الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى العلم، وهي مازالت نوعاً من الفن الذي يعتمد على المواهب والمهارات والممارسات العملية.

أ/ الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التمييز والميل الذاتي.

ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، وفيما يلي بعض الدلائل التي تؤيد ذلك.

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً على التعامل مع البشر.
- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات.
- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم.
- تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظراً لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها.
- إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:

- تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- تزويد المديرين بحصيلة من المصطلحات والمفاهيم التي تمكنهم من تحليل ومناقشة خبرات وممارسات العمل الإداري بوضوح.
- تزويد المديرين بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

ب/ الجانب الفني للإدارة:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فالفن يشير إلى استخدام القدرات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

فإذا كان الإنسان لا بد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم، أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى الفن.

واستنادا على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونذكر فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك.

- أن تعامل الإدارة مع العنصر البشري تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين.
- التغييرات والتطورات المتلاصقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة.
- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري في التطبيق.
- تقوم الإدارة عن فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة.
- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولهذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن العلم والفن جانبان متكاملان في مجال الإدارة، فالإدارة كالعلمة لها وجهان، الأول: يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية، والثاني: يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارة والإبداع والابتكار، فهذين الوجهين متكاملين، حيث أن العلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن يؤدي إلى التطبيق، ولا فائدة بدون تطبيق لذلك فالمدبر الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة وفي نفس الوقت يمارس عملية الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته.

ثانياً: مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن وتختلف بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها، فقد فرض هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته وجوده على الإدارة حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة. وفي هذا الصدد يقول "محمد العساف"، إن مجالات الإدارة كما يلي:

- ❖ **المجال الدولي:** وهو المجال الخاص بالعلاقات والمنظمات الدولية والإقليمية.
- ❖ **مجال الدولة:** وهو المجال الخاص بكل دولة على حدة، الإدارة العامة.
- ❖ **المجال المحلي داخل الدولة:** وهو المجال الخاص بالمقاطعات أو المحافظات أو البلديات (الولايات- المعتمديات-المحليات).
- ❖ **مجال المنظمات أو مشروعات الأعمال:** والتي يقوم بها القطاع الخاص (إدارة الأعمال).
- ❖ **مجال الجماعات المهنية أو السياسية أو الخيرية:** وتشمل النقابات والأحزاب والجمعيات المختلفة.
- ❖ **مجال الأسرة:** وتسمى بالإدارة المنزلية.

❖ **المجالات القطاعية المختلفة:** كالقطاع التعليمي (الإدارة التعليمية، القطاع الصحي (الإدارة الصحية)، وهكذا....).

❖ **المجالات الوظيفية:** وتسمى الإدارة حسب الوظائف التي تقوم على تأديتها مثل إدارة المبيعات، إدارة الأمن والسلامة.... إلخ.

ونظرا لتعدد هذه المجالات سوف تقتصر على شرح مجالين رئيسيين في الإدارة وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال ثم نتعرض بإيجاز لبقية المجالات الأخرى.

1. **مجال الإدارة العامة:** مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع الإدارة متخصص في الإدارة الحكومية، فتعرف الإدارة بأنها تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي أن المؤسسات الحكومية المختلفة مثل: الوزارات، الدوائر، المجالس، الهيئات الحكومية.

2. **مجال إدارة الأعمال:** هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وبالتالي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما وتعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح.

ونشير فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

➤ **من حيث الأهداف الأساسية:** الإدارة العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح في حين تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح.

➤ **من حيث مجال التطبيق:** الإدارة العامة تطبق في مجال القطاع العام ومؤسساته وهيئاته، في حين تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص.

➤ **من حيث المصلحة:** العاملين في الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة للمجتمع بينما العالمين في إدارة الأعمال يعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقا لمصلحة المشروع الذي يعملون به.

➤ **من حيث الاستفادة:** في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة.

➤ **من حيث الحجم ونطاق النشاط:** هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، فالمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم منظمات الأعمال، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين.

➤ **من حيث إطار العمل:** تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال.

➤ **من حيث الاحتكار والمنافسة:** نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلا عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات.... أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.

➤ **من حيث الصفة الرسمية للموظف:** نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية أي باعتباره مديرا لمستشفى أول معهد ولا يعمل هذا المدير باسمه الشخصي، بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمدا في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصيا.

➤ **من حيث شكل التنظيم:** إن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... إلخ)، أما التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعا فرديا أو نوعا من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال.

➤ **من حيث مقاييس النجاح:** يقاس نجاح المنظمة في حالة الإدارة العامة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.

وأخيرا يتضح لنا من النقاط السابقة وجود اختلافات رئيسية بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما، كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى نوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية .

3. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما تهتم بفئة خاصة من المجتمع، ومن ناحية أخرى كذلك تختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها.

4. الإدارة الإقليمية والدولية:

يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية أو الدولية ولا تتبع أي من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة للمجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم مستعينة في ذلك

بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة، ومن أمثلتها منظمة المؤتمر الإسلامي، هيئة الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية وغيرها.

الفرع الخامس: مهارات الإدارة وأخلاقياتها: إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة وتتضمن العديد من الأبعاد، ومن تم فهي تتطلب الكثير من المهارات والأخلاقيات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح.

أولاً: المهارات الإدارية: يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما، وهي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في المدير لتحقيق أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. لقد عرف كل من "كلود جورج" و"روبرت كاتز" أن المدير الناجح يحتاج إلى مجموعة من المهارات تساعد على أداء عمله الإداري بفاعلية أكبر، ولقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات

1. المهارات الفنية:

هي القدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة، مثل: القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غني من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المنسوجات الإدارية المباشرة.

2. المهارات الإنسانية:

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، ويظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعيا ذاتيا وطاقته للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع إداري، وتكون مطلوبة بشكل متساوي تقريبا في كل المستويات الإدارية المختلفة.

3 المهارات الفكرية:

هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا، وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

وحسب "جورج كلود" و"روبرت كاتز" نلاحظ أنه تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزداد أهمية المهارات

الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، إذ هذه المهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

أما "جريفين" فقد أضاف إلى تصنيف كاتز فنية، إنسانية، فكرية، نوعين آخرين من المهارات وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل

1. المهارات التشخيصية:

هي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسؤول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضا في المواقف المفضلة.

2. المهارات التحليلية:

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر، ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعده مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتمل اتخاذها (فصل المسؤول، أو تدريبه أو تحويله إلى قسم آخر)، واختيار التصرف الأكثر ملائمة لهذا الموقف.

وعليه تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف.

ثانيا: أخلاقيات الإدارة:

تطلق الأخلاقيات على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة، فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما السرقة والحاق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها في المجتمعات الراقية.

تعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات، فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي، حيث تمثل المبادئ والركائز، وستعرض في هذا الصدد إلى موضوع السلوك الأخلاقي في الإدارة.

* السلوك الأخلاقي:

يشير الأخلاقي إلى التصرف من جانب الأفراد، والقبول من جانب المنظمة والمجتمع، وبهذا فإن أخلاقيات العمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني.

وتأسيسا على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي فيما يلي:

- **الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية:** تعمل الأفراد في جو مادي ومعنوي تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء وغيرها من المتغيرات، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية، ويتضح هذا الانسجام من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة وروحها المعنوية وسلوكها ومدى رضاها عن العمل.
- **الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء:** إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية.
- **التكامل والشمول:** السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل، ومن ثم فالمنافسة والوسائل الإعلامية يجب أن تكون أخلاقية، وكذا المديرين والعاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي.
- **الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع وتعترف الأفراد:** إن السلوك الأخلاقي يبني على مقاييس ومعايير تهتم بخلق التوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر والمتغيرات الأخرى المحيطة، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تتبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.