الفصل الأول: مفاهيم أساسية

المبحث الأول: الإدارة

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

الإدارة عملية تتضمن وظائف محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)، وهذه الوظائف متكاملة ومترابطة يقوم بها فرد (المدير) أو أكثر استرشادا بقواعد وأسس معينة، والهدف من الإدارة هو تحقيق الفعالية والكفاءة العالية بالإضافة إلى أهداف أخرى.

وتعتبر الإدارة علم وفن ومهنة، فهي علم يتضمن معرفة متراكمة من المفاهيم، القواعد والنظريات، وهذه المعرفة هي نتيجة دراسات وبحوث علمية منهجية، وإذا ما طبقت هذه المعرفة فستؤدي بلا شك إلى نجاح المنظمة، كما أن هذه المعرفة الإدارية يمكن دراستها وتعلمها في الجامعات والمعاهد.

ويمكن القول أن الإدارة فن لأن العملية الإدارية معقدة نوعا ما، وهي تتطلب من المدير عدة صفات ومهارات شخصية تمكنه من انجاز الأهداف. كما أن الإدارة مهنة لأن من خلالها يمكن تقديم خدمات للآخرين.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة

لقد أطلقت على عصرنا الحاضر أوصاف ومسميات عديدة، ومن بينها: عصر الفضاء وعصر المعلوماتية وغيرها، ويرى بعض الكتاب أن الوصف المناسب لهذا العصر هو "عصر المنظمات والإدارة"، فالمنظمات هي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وهي تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته، ويستحيل تجنبها أو الفرار منها.

وتعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والرغبات الإنسانية، وهي تسيطر على ثروات المجتمعات، ويعمل لديها نسبة كبيرة من أفراد المجتمع؛ وهي تؤثر بشكل كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

إن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات أفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته؛ فالإدارة الراشدة هي مفتاح نجاح كل فرد ومنظمة ودولة.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة

تطبق الإدارة في عدة مجالات أهمها:

1) القطاع العام (الحكومي)، ويطلق عليها الإدارة العامة أو العمومية، وتشمل الأجهزة الإدارية (وزارات، سلطات وهيئات...).
2) القطاع الخاص، ويطلق عيها إدارة الأعمال، وتشمل المنظمات الصناعية والخدمية الربحية.
3) المنظمات غير الربحية، مثل: النوادي، الجمعيات والاتحادات.
4) المنظمات الإقليمية والدولية.
5) الحياة اليومية والعملية.

المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتمد علم الإدارة كثيرا على العلوم الإنسانية، الاجتماعية والرياضية، ولذا يعتبر علما متعدد المصادر، وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملما بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، ومن بينها العلوم التالية:

علم الاقتصاد: يعنى علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو التوظيف الأمثل للموارد المتاحة.

علم النفس: يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني (شخصيات الأفراد، دوافعهم، حاجاتهم واتجاهاتهم...)، بهدف فهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه لما فيه خير للفرد والمجتمع، وبما أن عمل المدير أساسا هو انجاز الأعمال بواسطة الآخرين، لذلك يتوجب عليه أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويحفزهم...

علم الاجتماع: يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات (نشأتها، تكوينها، وظائفها...)، وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات (فرق عمل وأقسام...)، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

القانون: في كل مجتمع هناك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة، إن معرفة المدير بهذه القوانين أمر ضروري حتى تكون قراراته وتصرفاته منسجمة مع هذه القوانين ولا تخالفها.

بالإضافة إلى العلوم السابقة، هناك علوم أخرى لا يمكن الاستغناء عنها في مجال الإدارة، وهي العلوم الرياضية والإحصاء، علم المحاسبة وعلم الحاسوب.

المطلب الخامس: التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

يواجه المدراء والمنظمات في الحاضر والمستقبل تحديات كثيرة، وهذه التحديات لا تعني صعوبات ومشاكل واستحالة تحقيق الأهداف في ظلها، بل أنها تحمل في طياتها فرصا كثيرة يمكن للإدارة الواعية أن تستفيد منها، ومن أهم التحديات التي ينبغي على كل مدير أن يفهمها ويتعامل معها بذكاء:

العولمة: إن تطور وسائل الاتصال والمواصلات، واتفاقيات تحرير التجارة الدولية والأسواق...، قد جعل العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة وغيرها، وقد زاد ذلك وسيزيد من شدة المنافسة بين المنظمات؛ وهذه المنافسة تستوجب من إدارة أي منظمة التحسين والتطوير المستمر في أساليب عملها وجودة منتجاتها...

الاضطراب البيئي: تواجه المنظمات تغييرات متسارعة في مختلف عناصر البيئة (الاقتصادية، الاجتماعية، السكانية...)، وأصبح التغيير اليوم حالة طبيعية، وبذلك أصبح من الصعب التنبؤ بالتغييرات المستقبلية.

التنوع البيئي: تواجه المنظمات اليوم، وخاصة متعددة الجنسيات تنوعا في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء (تنوع في حاجاتهم ورغباتهم...) وموردين وحكومات وغيرها، ويدخل ضمن هذا التنوع تنوع القوى العاملة (زيادة التنوع الديني، العرقي والثقافي في المنظمة الواحدة، زيادة نسبة التحاق النساء

بالعمل...)؛ إن هذا التنوع يمثل تحديا للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها...

التعقد البيئي: بالإضافة إلى المنافسة الشديدة على العملاء والموارد، تواجه المنظمات اليوم الإضرابات، المطالب المتجددة لاتحادات العمال والنقابات، بالإضافة إلى القيود الحكومية مثل تحديد الحد الأدنى للأجور، أو تحديد الأسعار أو تحديد استقدام العمل الأجانب وغيرها.

التطور التكنولوجي

تمثل التكنولوجيا ظاهرة وسمة في الاقتصاد المعاصر، والتطور التكنولوجي يعني ظهور المنتجات الجديدة (الآلات والمعدات والأجهزة...) ، وهذا التطور التكنولوجي المستمر يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة إذا لم يؤخذ بعين الاعتبار، وهذا التطور يفرض تحدي كبير أمام المدراء لمتابعة التطور التكنولوجي والاستفادة منه وغير ذلك.

تمكين العاملين

يطلب من المنظمة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات، وهذا يتطلب من المدراء توفير المعلومات، وتفويض العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة، وتكوين فرق العمل المختلفة....

إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة والقدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني، وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: المدير

المدير هو شخص يعين من قبل جهة (مرجع)، ليكون مسؤولا عن إدارة وحدة تنظيمية معينة (قسم، فرع... أو المنظمة ككل)، ويمارس المدير جميع وظائف الإدارة، من أجل تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

المطلب الأول: أنواع ومستويات المدراء

إن توسع المنظمات وتزايد عدد العاملين فيها وتعقد أعمالها...قد استوجب تقسيم العمل واعتماد مبدأ التخصص أفقيا وعموديا؛ ويعني التقسيم الأفقي إسناد مسؤولية الإشراف على وظيفة معينة أو مشروع إلى شخص معين.

ويمكن تصنيف المدراء أفقيا في المنظمة إلى ثلاثة أنواع:

المدير الوظيفي: ويكون مسؤولا عن وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة واحدة، ويعمل فيها أفراد لديهم تعليم وتدريب ومهارات متشابه مثل: إدارة الإنتاج وإدارة المالية وغيرها ، ويتولى المدراء التنفيذيون الإدارات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج، والتسويق). وأما المدراء المساندون فيديرون الإدارات التي تساعد الإدارات التنفيذية، مثل إدارات الأفراد، والمشتريات، والخدمات، والبحوث والمكتبة.

المدير العام: ويكون مسؤولا عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة.

مدير مشروع: وهو يدير مشروعاً معيناً ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة.

أما التقسيم (التمايز) الرأسي فهو يعني تكليف شخص معين بالإشراف على عدد من المرؤوسين، ويمكن تصنيف المدراء على أساس الرتبة الرأسية في المنظمة إلى ثلاث مستويات (الشكل1):

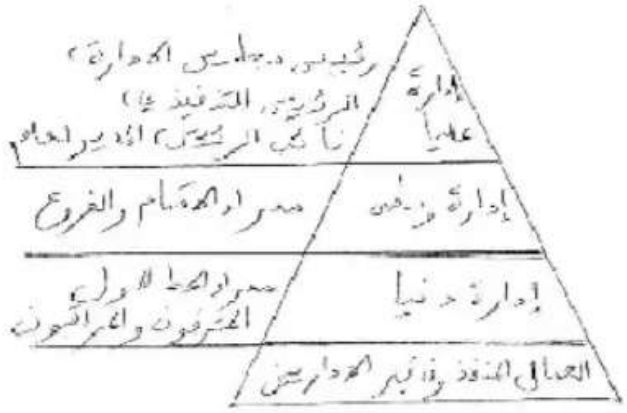
مدراء الخط الأول: وهم الأشخاص الذين يقومون بتوجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمية فعلياً، وهؤلاء المدراء نوعا ما ليسوا مديرين، ويطلق عليهم تسميات مثل: رئيس مكتب، رئيس شعبة، مشرف...وهؤلاء المدراء يتبعون لمدراء الوسط.

مدراء الوسط (الإدارة الوسطى): ومن بين هؤلاء مدراء الإنتاج والتسويق...، وكل مدير مسؤول عن توجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء الخط الأول، فهؤلاء المدراء يفسرون ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدراء الخط الأول، ومدراء الوسط مثل مدراء الخط الأول يخضعون للمساءلة أمام رؤسائهم (مدراء القمة).

مدراء القمة (الإدارة العليا): وتضم مجموعة محدودة من الأفراد (تشمل عادة الرئيس ونائبه، المدير العام، المدير التنفيذي) وهم مسؤولون عن التوجيه والإشراف العام الكلي للمنظمة من خلال مدراء الوسط.

إن مستوى المدير يشير إلى "الحق في اتخاذ القرارات والإجراءات واستخدام الموارد ضمن حدود معروفة نتيجة للتخصص الرأسي في عملية الإدارة"، وهنالك ارتباط بين التقسيم الأفقي والرأسي في المنظمة، فقد يكون مدير الخط الأول رئيساً لقسم المحاسبة، وقد يكون مدير الوسط مديراً للتسويق (أي الجمع بين الرتبة والتخصص الوظيفي في آن واحد).

والجدير بالذكر أن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بجميع الوظائف الإدارية الأربعة، ولكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة حسب مستوى المدير، ويختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه، فالإدارة العليا تولي اهتماما زائدا للتخطيط والقيادة، بينما تولي الإدارة الدنيا كثيرا من اهتمامها بالتوجيه والرقابة، وأما الإدارة الوسطى فتولي اهتماما متساويا نسبيا للوظائف الأربعة؛ وهنا يجب التأكيد على ضرورة التكامل بين المستويات الثلاثة حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بنجاح.



الشكل (1): المستويات الإدارية

المطلب الثاني: ادوار المدير

يمارس أي مدير مهما كان عمله ومستواه عدة ادوار، والدور هو نمط تصرفات معينة ومتوقعة من الفرد بحكم وظيفته أو كونه عضو في جماعة أو وحدة تنظيمية، وقد صنف الكاتب (mintzberg) ادوار المدير إلى عشرة ادوار مترابطة، يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أولا: الأدوار التفاعلية

وتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوار بصفته الرسمية، وتشتمل على الأدوار الثلاثة الآتية:

الرئيس الرمزي: ويعني قيام المدير ببعض الأنشطة والفعاليات التي تعتبر رمزية واحتفالية (تكريم واستقبال...).

القيادي: ويتضمن تنسيق وتوجيه جهود الأفراد التابعين للمدير، ويدخل ضمن هذا الدور اختيار الأفراد، تدريبهم وتحفيزهم وكذلك مراقبة أدائهم.

حلقة الوصل: ويشمل تفاعلات المدير مع الآخرين خارج نطاق وحدته، وقد يكون هؤلاء الآخرين من داخل المنظمة أو من خارجها، والهدف هو الإبقاء على علاقات جيدة.

ثانيا: الأدوار المعلوماتية

وتشتمل على البحث عن المعلومات واستلامها وإرسالها، ومن خلال الأدوار التفاعلية يبني المدير شبكة من العلاقات والاتصالات التي تمكنه من القيام بالأدوار المعلوماتية التالية:

الراصد: حيث يقوم المدير بمتابعة وفحص وتقييم البيئة الخارجية للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، مثل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة...

الناطق الرسمي: يعني قيام المدير بتمثيل وحدته أمام الغير (سواء داخل المنظمة أو خارجها).

المرسل: ويتضمن قيام المدير باطلاع العاملين معه على المعلومات المتوفرة لديه، وعليه أن يقرر ما هي المعلومات الواجب توصيلها ولمن يجب أن تصل ومتى ينبغي إرسالها...

ثالثا: أداور صنع القرار

وتعتبر أهم ادوار المدير، وهي تستند إلى الأدوار التفاعلية والمعلوماتية التي تعتبر مدخلات لعملية صنع القرارات، وتشتمل على الأدوار التالية:

الريادي: ويتناول تطوير أداء الوحدة، وجودة المنتجات، وإدخال التغييرات والأساليب الجديدة المبتكرة للنهوض بمستوى الإدارة.

موزع الموارد: السعي للتوزيع الأمثل للموارد (المادية، البشرية والمالية...).

معالج المشكلات: يواجه كل مدير العديد من المشاكل، وعليه صنع واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.

المفاوض: يقوم المدير بالتفاوض مع الأطراف الداخلية والخارجية لضمان مصالح وحدته.

والجدير بالذكر أن أي مدير في أي مستوى يقوم بجميع الأدوار السابقة، وان الأهمية النسبية لكل دور تختلف من مستوى إداري إلى أخر؛ كما أن هذه الأدوار مترابطة ومتكاملة.

المطلب الثالث: مهارات المدير

ينبغي أن يتوفر لدى المدير العديد من المهارات التي تمكنه من ممارسه أدواره بنجاح، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها، والمهارة هي المقدرة على القيام بعمل معين بكفاءة وفاعلية، ومن أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير:

المهارات الفنية: وتشمل القدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة، مثل القدرة المحاسبية والتسويقية وغيرها، ويحصل المدير على هذه المهارات خلال الدراسة وكذلك الممارسة والتدريب أثناء الوظيفة.

مهارات صنع القرارات: وتتضمن القدرة على تحديد المشكلات وفهمها وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل.

المهارات الإدراكية (التصورية): وتشمل القدرة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات ببعضها البعض، وكيف يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر به؛ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

المهارات التفاعلية والاتصالية: وتعني المهارات التفاعلية القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والعلاقات الطيبة مع الآخرين، وكذلك من خلال الاتصال الفعال.

مهارات الحاسوب: لقد أصبح الحاسوب يستخدم في مختلف المجالات والأعمال، ومن الضروري أن يكون المدير ملما بمبادئ الحاسوب وبرامجه وخاصة البرامج الإدارية التي يحتاجها كثيرا في عمله.

ويجدر الإشارة إلى أن جميع المهارات السابقة ضرورية لكل مدير، إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تتفاوت من مستوى لآخر؛ فالمهارات الفنية والتفاعلية أكثر أهمية بالنسبة للإدارة الدنيا من المستويات الأخرى، وأما مهارات الاتصال ومهارات الحاسوب فهي تقريبا متساوية بالنسبة لجميع المستويات، والمهارات الإدراكية ومهارات صنع القرارات هي بالغة الحيوية بالنسبة للإدارة العليا.

المطلب الرابع: صفات المدير الناجح

ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص وسمات واتجاهات معينة تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته المختلفة في القيام بأدواره العديدة، وتنطبق هذه المهارات على أي مدير مهما كان عمره، ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل لديها، وحجمها وثقافتها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: يوفر توجهات ومسارات واضحة، يشجع الاتصال المفتوح، يرشد الناس ويؤازرهم، يعترف بموضوعية بالانجاز، يضع رقابة مستمرة، يختار العاملين المناسبين، يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته، يشجع الابتداع والابتكار، يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة، يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة...