

المادة: مدخل إدارة الأعمال

السنة: أولى جذع مشترك

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم: قسم الجذع المشترك

التعريف بالمادة

مدخل لإدارة الأعمال هي مادة تندرج ضمن الوحدة الأساسية موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس (جذع مشترك) في تخصص العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، تهدف من خلالها إلى إقناع الطلبة بأهمية إدارة الأعمال سواء للمستثمرين ولسييري المؤسسات العمومية والخاصة بما في ذلك المتعامل الاقتصادي بصفة عامة، كما نسعى من خلالها إلى نقل الطلبة إلى المعارف النظرية والمهنية الخاصة بمنظمات إدارة الأعمال ومراحل تطور الفكر الإداري مروراً بوظائف الإدارة والمنظمة على حد السواء.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال

مع أن الإدارة وإدارة الأعمال خاصة تكتسي في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نلتبسها من خلال مناهجنا الدراسية الجامعية وفي معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، خاصة مع توسع تأثيراتها على مختلف مجالات الحياة. إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة، هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها.

أولاً. مفهوم الإدارة:

تخلق المصطلحات العلمية للإدارة مشكلة تظهر عند محاولة وضع تعريف محدد لها الكثير من الجدل والخلط نظراً لعدم الاتفاق على تحديد المعنى العلمي الدقيق الذي يوضح بجلاء مفهوم الإدارة، ويبدأ هذا الخلط بالجانب اللغوي عندما نستخدم مصطلح مثل Management بالتبادل مع مصطلح Administration، إذ التمييز بينهما ليس واضحاً تماماً، فقد يستخدم البعض مثلاً مصطلح manager للدلالة عن مصطلح المدير.

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة، حتى يمكن القول أن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عدداً من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة، من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

- الإدارة لغة: الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة. من المتوقع أن يلتزم بسياسات المنظمة والتصرف ضمن حدود سلطته. وتتخذ عموماً القرارات الأفضل.

-الإدارة اصطلاحاً: يمكن تعريفها بأنها " وسيلة أو منهجية مكونة من خطوات مبرمجة متصلة ومتراصة تسعى للتوصل لأهداف محددة مقررّة".

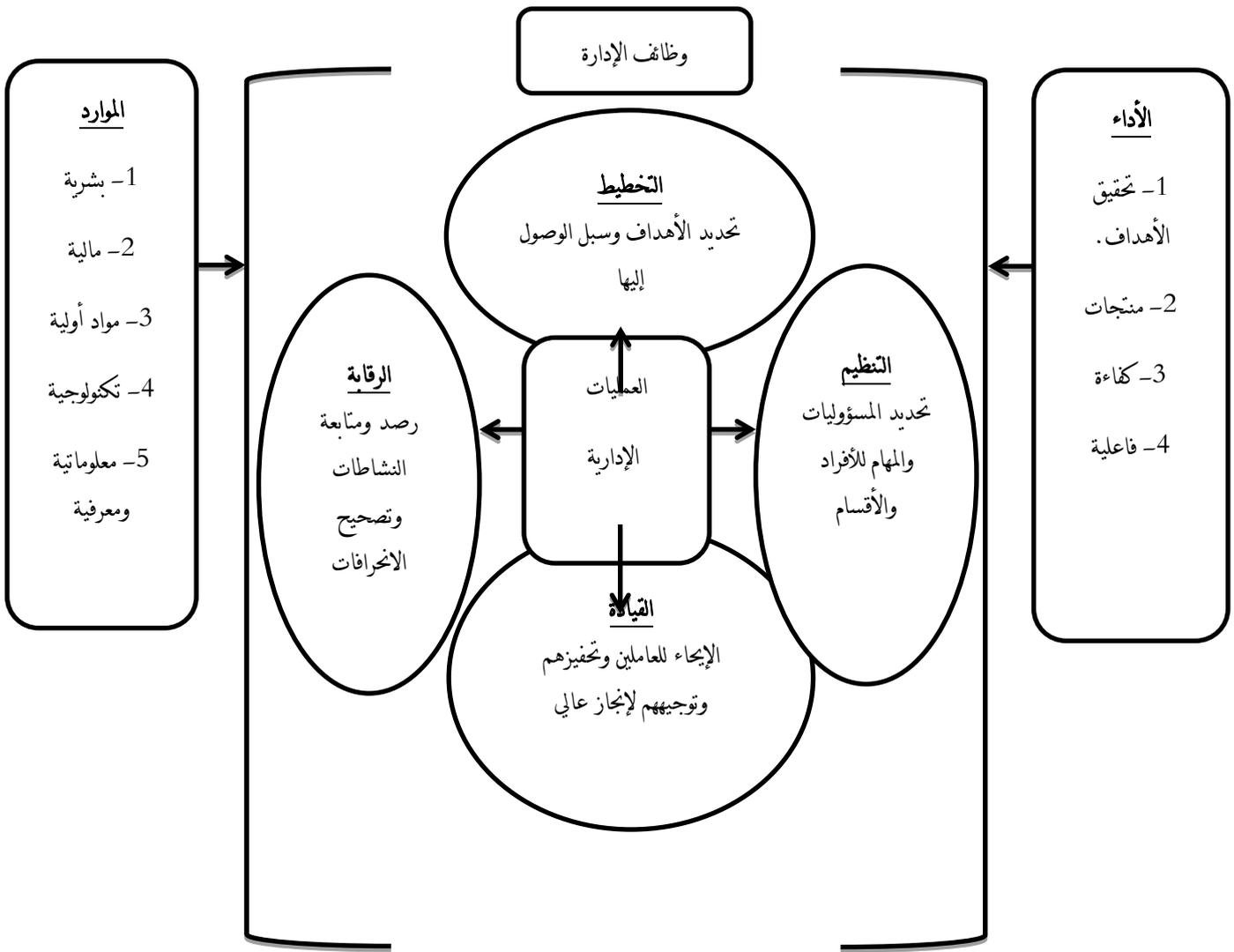
- كما عرفت الإدارة بأنها: " عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة عمل المنظمة الأعضاء واستخدام جميع الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المعلنة "

ثانيا. أهمية الإدارة: تكتسي الإدارة أهمية بالغة تختلف باختلاف مجالاتها. ويمكن إدراج النقاط التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط السليم، للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقومها من أجل تحقيق النمو والتقدم.
- الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إناطة إدارة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الانتاج والتسويق والتوزيع.
- رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة.
- التجديد والابتكار في وظائف المنظمة.

ثالثا. أهم المبادئ الأساسية للإدارة: تتمثل فيما يلي:

1. مبدأ التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: تتميز وظائف الإدارة بالتنسيق بين النظم الفرعية المتكونة منها وبأنها وظائف متداخلة ومتراصة بينها رغم الترتيب المنطقي لتتابعها.
2. مبدأ شمولية الإدارة: وتعني أن جميع المديرين يمارسون وظائف الإدارة كلها بغض النظر عن المركز الوظيفي أو المستوى الإداري الذي يشغلونه، ولكن مع اختلاف الأهمية النسبية لممارسة كل وظيفة من هذه الوظائف ادارية باختلاف وضع المدير ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
3. مبدأ عمومية الإدارة: ومضمون مبدأ عمومية الإدارة الذي يلقي قبولا على مستوى واسع يعني أن أي مدير ناجح يمكنه إدارة أي نشاط في المنظمة مهما كانت طبيعة هذا النشاط، أي أن العمل الجوهري للإدارة ومبادئها الأساسية موجودة دائما بغض النظر عن النشاط الذي يتم إدارته.
- رابعا. وظائف الإدارة: الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف. والشكل الموالي بين ذلك.



خامسا. هل الإدارة علم أم فن:

يعد هذا السؤال من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الدارسون والباحثون في مجال الإدارة، ولقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة، من كونها علما أو فنا، ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

1. الإدارة علم: الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة، بل أن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية، ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة (العملية الإدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة في الإدارة قد اتجهت نحو الإدارة بالكم، وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول بعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولعل استخدام بحوث العمليات يعد دليلا على القول بأن الإدارة علم.

2. الإدارة فن: بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علما وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهو يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم، فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين، مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد

المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة، بل ذهب أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا: إن الإداري يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب. من خلال ما سبق نخلص بالقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، علم لأنها تنطوي على كثير النظريات والمفاهيم والحسابات والمهارات الواجب التزود بها، وفن لأنها تعتمد على الموهبة والتقنيات والمهارات الشخصية في أداء العمل الإداري، فالإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية وفنية الإدارة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

سادسا. فريق الإدارة (المديرون، المستويات الإدارية، الأدوار):

1. من هو المدير؟

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة، رئيس، مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها، إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعما وإسنادا لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم.

- يعرف المدير بأنه " الشخص المسؤول عن تنسيق الموارد وتكامل أفعال الآخرين، من أجل تحقيق الأهداف ". فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقيا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

2. المستويات الإدارية:

هذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

- **الإدارة العليا:** وهي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المنظمة كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقييم أدائها وأداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائب الرئيس، أي اتصال من أعلى إلى أسفل.

- **الإدارة الوسطى:** وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس، كما تقوم بقيادة الإدارة الوسطى في المنظمة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

- **الإدارة الدنيا:** وتسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

3- أدوار المدير:

رغم تداخل الأدوار فيما بينها وتباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا إلى التصنيف الشائع الذي يقدمه Henry Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

- **الأدوار التفاعلية** : وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى أو القائد leader الذي يفترض أن يؤثر إيجابيا بالآخرين عن طريق الرؤية والانتماء. ويوجههم نحو الأهداف الموضوعية ويعتبر حلقة وصل liaison مع مختلف الأطراف.

- **الأدوار المعلوماتية**: وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين وتضم هذه الأدوار مجموعة الأدوار المرتبطة بالرصد monitor أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال كذلك هناك دور المرسل disseminator الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة وأخيرا دور الناطق الرسمي باسم المنظمة spokes person.

- **الأدوار القرارية**: وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة وتضم مجموعة من الأدوار مثل الدور الريادي entrepreneur والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة، ثم هناك دور معالج الاضطرابات أو الاشكالات disturbance handler والذي يمارس من خلاله المدير دورا فاعلا في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ اجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر، كذلك هناك دور موزع الموارد resource allocator وفيه يلعب المدير دورا مهما من خلال تخصيص الموارد التي غالبا ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها، وأخيرا فإن المدير يلعب دور المفاوض negotiator مع الأطراف المختلفة.

سابعاً- مجالات الإدارة:

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن، وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها، ونظرا لتعدد هذه المجالات فإننا سوف نركز هنا على شرح المجالين الرئيسيين في الإدارة، وهما الإدارة العامة public administration وإدارة الأعمال Business administration ثم نتعرض بعد ذلك بشيء من الإيجاز لبقية مجالات الإدارة الأخرى الأساسية.

1. الإدارة العامة: يقصد بكلمة "العامة" حكومية تميزا لمجال الإدارة العامة عن بقية مجالات الإدارة الأخرى، وتبعاً لذلك يمكن تعريف "الإدارة العامة" بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، ووفقاً لهذا التعريف، فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كإصدار النقود ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها كوزارة المالية، وبصفة عامة تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب وإرادته.

2. إدارة الأعمال: تعرف إدارة الأعمال بأنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح. فهي تساعد في رفع مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة في المجتمع. لقد ارتبطت ظهور إدارة الأعمال، كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة، بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة والأعمال وشركاته أكثر تعقيدا وتطورا عما كانت عليه في السابق.

3. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح، هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع، من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات والجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

4. الإدارة الإقليمية الدولية: تختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

ثامنا- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
تستهدف تحقيق الربح بدرجة أولى أو يعتبر الربح هنا مقياسا دقيقا ومعبرا عن مستوى كفاءة الإدارة	تستهدف تأدية خدمة عامة للجمهور أو فئة ويقاس بنجاحها في القيام بوظائف بمدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة	الأهداف الأساسية
تطبق في وحدات القطاع الخاص سواء كانت شركة فردية أو مشروعات خاصة وغيرها	تطبق في المؤسسات والدوائر الحكومية في القطاع العام	مجال التطبيق
ذات صلة وثيقة جدا بالاقتصاد والدراسات الاقتصادية	تتأثر إلى حد كبير بالعلوم السياسية وتعمل في ذلك السياسة العامة للدولة	القوى المؤثرة
تخضع للنظام الداخلي للمنظمة وقرارات مجلس الإدارة وغالبا ما تكون هذه القرارات أكثر مرونة من التشريع العام.	تعمل في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية حيث العاملين محكومين بالتشريع العام واختصاصاتهم	الإطار القانوني
يقاس بمقدار حجم الأرباح المحققة	يقاس بمدى القدرة على تقديم الخدمة التي أنشئت من أجلها المؤسسة	مقياس النجاح
إن التزامها بالمثل العليا يكون في الحدود التي تحقق لها أكبر قدر من الأرباح فهي مثلا قد	يقوم العمل على أسس أخلاقية حميدة تتماشى مع الذوق العام ومثله وقيم ومبادئ المجتمع فالمعاملات	القيم السائدة في المعاملات

مع الجمهور غالبا ما تتسم بنوع من العدالة والمساواة بين المواطنين دون تمييز	تحميل بعض فئات الدخل المحدود في المجتمع
تكون الهياكل التنظيمية هنا كبيرة ومتشابكة ومعقدة.	غالبا ما تتسم الهياكل التنظيمية بالبساطة والرشد وإن كان ذلك لا يعني وجود هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة أحيانا
تتأثر القرارات هنا بالعوامل العاطفية	تنظر إلى الأمور من زاوية موضوعية
<ul style="list-style-type: none"> - تعمل في ظروف احتكارية - يعمل الموظف بصفته الرسمية وليس باسمه. - الجمهور هو الرقيب على الإدارة العامة وذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة والأجهزة الشعبية 	<ul style="list-style-type: none"> - تعمل في ظروف تتسم بالمنافسة الشديدة. - يعتمد الموظف في كثير من الأحيان على اسمه وسمعته الشخصية. - لا تسمح بإفشاء أسرارها حيث تقوم أعمالها على أساس ما تتمتع به من خبرات وما تتأثر به من معلومات.
ترتكز على قاعدة المسؤولية العامة حيث إن المسؤولية الاجتماعية نحو الجمهور مسؤولية شاملة	مسؤولية العاملين هنا تنحصر في إطار مسؤوليتهم أمام أصحاب المشروع الذي يعملون فيه وهي مسؤولية أقل شمولاً.
الموظف العام يتمتع بدرجة عالية من الأمان.	يعمل الموظف في ظل درجة عالية من المخاطرة المالية، بما في ذلك العواقب الناتجة عن المخاطر.