

أولاً: إدارة الأعمال

1- ماهية الإدارة:

تم تعريفها على أنها:

- " مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفاء، والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف".
 - كما يعرفها أبو الإدارة العلمية " Fredrick Taylor " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤذونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".
 - أما " H.Fayol " فيقول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب ".
يرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظريته شاملة وعامة متفق عليها لأسباب عديدة منها:
 - أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري؛
 - أنها علم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الأخرى كما يعتمد في مفاهيمه ومبادئه عليها؛
 - أنها علم اجتماعي بدرجة كبيرة يعتمد على التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله ؛
 - تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والمواقف السائدة بما فيها من متغيرات سائدة.
- ومنه نستخلص مما سبق أن للإدارة أهمية بالغة نتيجة للوظائف المختلفة التي تتكون منها والتي تتطلب هي الأخرى مجموعة من المهارات المعرفية والعلمية والتي جعلت من الضروري إسناد تلك الوظائف بالمؤسسة إلى هيئة على رأسها شخص يقوم بإدارتها للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ومنه:

الإدارة

هي علم يختص بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال التنسيق بين مختلف المجهودات والموارد .

2- عناصر الإدارة:

تشمل الإدارة على مجموعة من العناصر وهي:

- الأهداف: هي أساس وجود المنظمة وهي النتائج المراد تحقيقها، وهي عديدة ومتنوعة وأهمها تحقيق الربح؛
- الموارد: تشمل كل الموارد التي تحتاجها المنظمة من موارد طبيعية ومالية ومادية وبشرية، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها؛

- البيئة : باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، فهي لا تعيش بمنعزل عن عناصر البيئة الخارجية بل تستفيد منها فتعمل على تحقيق أهدافها عن طريق التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة التي تتضمن عوامل تغير باستمرار لا يمكن التحكم بها؛
- البناء الاجتماعي يشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

3- أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية بالغة نظرا لتواجدها في جميع الأنشطة حيث:

- تساعد بصفة أساسية على تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية؛
- الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة ؛
- الحافز الأساسي للجهود الانسانية وهي المديرية للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد وأموال و عناصر بشرية وهي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات و الخدمات للمجتمع .
- عين المؤسسة الخارجية و الداخلية وهي التي تمد المنظمة بالخلق و الابداع و التصوير البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله

- محور النشاطات والأوامر ومحور وضع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

بالإضافة إلى :

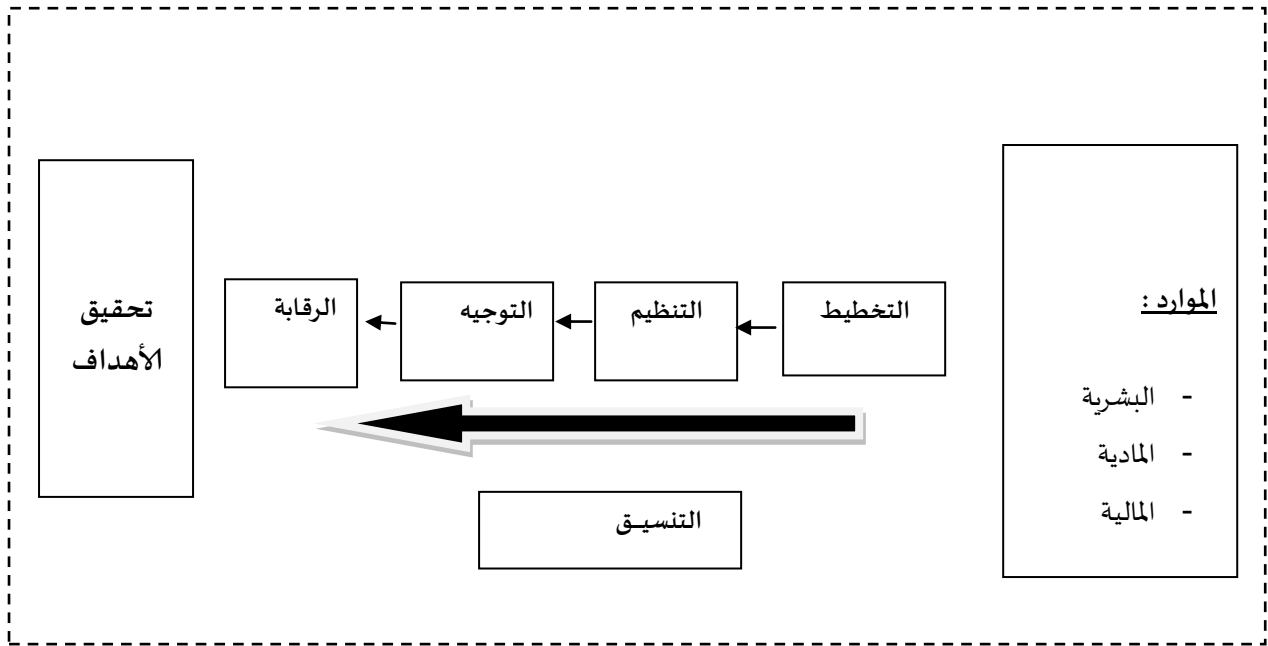
- تحقيق الاستقرار من خلال التكيف مع المحيط؛
- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- تحقيق الاستقرار من خلال التكيف مع المحيط ، حيث تحافظ الإدارة على تحقيق استقرار المنظمة في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة؛
- تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد العاملين؛
- مواجهة الكفاية الانتاجية و الفاعلية الادارية بأقل ما يمكن من الوقت و المال و الأفراد
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة والمختلفة مثل :
- ايجاد التوازن بين مصالح العاملين و أهدافهم و بين مصالح المؤسسة و أهدافها؛
- بين الميزانية المتاحة و بين النفقات الحاصلة و المتوقعة ؛
- بين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة و بين ما يمكن تقديمه في ضوء الامكانيات المتاحة و بين ما هو موجود وما هو أفضل أن يكون
- تعد الادارة معيارا و مؤشرا لتطور الأمم فهناك دول صناعية متقدمة و هناك دول نامية و هناك دول متأخرة وسبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى؛

• تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

إن الاهتمام بالإدارة هو الذي يصنع الفرق و التميز بين المنظمات التي تأخذ بتوجهات الادارة العلمية وتطبيقها، وبين التي تعتمد على الجهود العشوائية غير المؤسسة أو المخططة والتي لا تؤدي على أحسن تقدير الا الى ثبات الوضع الراهن دون عصر تطوير أو تغيير في تعد أبرز ميزاته المعرفة.

ويمكن تلخيص العملية الادارية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : العملية الإدارية



4- مجالات الإدارة:

تنقسم مجالات الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين هما:

4-1- الإدارة العامة:

تهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والدوائر والمؤسسات العمومية للدولة.

4-2- إدارة الأعمال:

هي إدارة النشاط الذي تؤذي المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى تحقيق الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها.

ويمكن توضيح الفروقات الأساسية بين المجالين من خلال الجدول التالي:

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

المعيار	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمات عامة للجمهور	تحقيق الربح بالدرجة الاولى
مجال التطبيق	المؤسسات والدوائر الحكومية (القطاع العام)	القطاع الخاص
ظروف العمل	الاحتكار	المنافسة
القيم السائدة في المعاملات	أسس أخلاقية تتماشى مع الذوق العام وقيم ومبادئ المجتمع	تلتزم بالمثل العليا التي تحقق لها الربح قد تهمل الأشخاص الغير مهمين من ذوي الدخل المحدود
درجة الرشد في اتخاذ القرار	تتأثر القرارات بالضغوط السياسية والجماعية	قرارات يحكمها العقل والمنطق وبعبدة عن العواطف
حجم التنظيم	الهيكل التنظيمية كبيرة ومتشابكة ومعقدة	مدروسة ومنظمة وغالبا أقل ضخامة
المسؤولية	المسؤولية عامة أمام الحكومة والأجهزة الرقابية والجمهور بوجه عام	تنحصر مسؤولية الإدارة أمام مجلس الإدارة أو صاحبها فقط ثم المجتمع في حالات نادرة

5- طبيعة الإدارة (الإدارة بين العلم والفن):

هناك اختلاف دائم بين فريقين فهناك من يرى أن الإدارة علم وهناك فريق آخر يرى أنها فن، والمقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة والتي يمكن تعميمها وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية.

6- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يرتبط علم الإدارة بالعديد من العلوم الأخرى مما يتطلب من المدير أن يكون ملما بالمبادئ الأساسية لكثير من العلوم ذات الصلة الكبيرة ونذكر منها:

6-1- علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد باستغلال الموارد بأفضل الوسائل الممكنة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي حل المشكلة الاقتصادية وهذا يتوافق مع هدف الإدارة وهو الاستغلال العقلاني لمختلف الموارد والمجهودات والتنسيق فيما بينها، وعموما نقول أن علم الاقتصاد يعمل على حل المشكلة الاقتصادية من خلال علم الإدارة، إضافة إلى أن معظم المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

6-2- علم الاجتماع:

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي يعمل ضمنها مجموعة من الأفراد، أين يقوم علم الاجتماع بدراسة نشأتها ووظائفها والعلاقات فيما بينها، ومادام أن الفرد جزء من هذه المنظمة وهي تعيش في مجتمع تتفاعل معه لذلك من الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية لعلم الاجتماع.

3-6- علم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع، فعمل المدير أساسا هو انجاز الأعمال بواسطة الآخرين، لذلك على المدير أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وتحفيزهم للعمل

4-6- القانون:

يقوم القانون بوضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وحل المشاكل والنزاعات فيما بينهم. وما يجعل القانون مرتبطا ارتباطا وثيقا بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها)، وعلى المدير أن يعرف مختلف القوانين والتشريعات حتى تكون قراراته مطابقة لهذه القوانين ولا تكون مخالفة لها.

5-6- علوم الرياضيات والإحصاء:

تستعين الإدارة في كثير من الحالات بالأساليب الكمية في حل المشاكل الإدارية كالنماذج الرياضية ونظرية الاحتمالات والمعادلات في عمليات اتخاذ القرار لذلك لا بد أن يكون المدير ملما بهذه الأساليب لتسهيل عملية المراقبة خاصة.

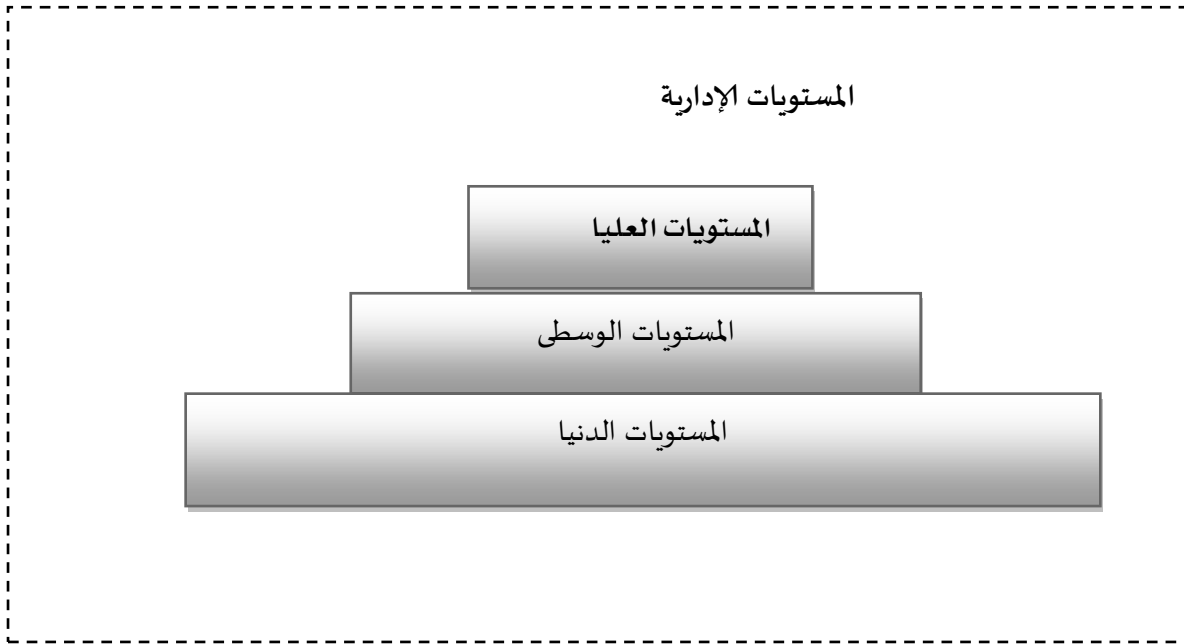
6-6- علم المحاسبة:

يعمل علم المحاسبة على تجميع وتحليل الأرقام فيما يخص أوضاع المنظمة وموقعها المالي ومستوى الأرباح لمشاريع معينة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، لذلك فهي إحدى الطرق الكمية التي تزود الإدارة بالمعلومات وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

7- مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة لأي منظمة سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عمومية إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : المستويات الإدارية

**7-1- المستويات العليا:**

تتكون عادة من المدير أو مجلس الإدارة، وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنظمة وتحديد الأهداف العامة خاصة الاستراتيجية المراد الوصول إليها، وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والانسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

7-2- المستويات المتوسطة:

تتضمن هذه المستويات مدراء بعد المستويات العليا مثل مدير المصنع، ومدير القسم مدير المالية، مدير الإنتاج...و يعملون على مساعدة مدراء المستويات الدنيا وتوجيههم ومراقبتهم فهم همزة وصل بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من خلال ترجمة الأهداف العامة والاستراتيجية وتجزئتها حسب التخصص وتحتاج هذه المستويات إلى المهارات الإنسانية.

7-3- المستويات الدنيا:

تتضمن هذه المستويات مدراء بعد المستويات المتوسطة مثل : رؤساء الأقسام وتتمثل مهمتها في وضع الخطط التفصيلية، فهي التي تتولى معظم المهام الإشرافية، وكذا تنفيذ مختلف الأعمال والوقوف على جميع المهام التشغيلية وتحتاج هذه المستويات إلى المهارات الإنسانية.

ينخفض عدد المدراء والمسؤولين كلما صعدنا من المستويات الدنيا مروراً بالمستويات الوسطى وصولاً للمستويات العليا.

8- وظائف الإدارة:

- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط جوهر العملية الإدارية حيث:

- يعرف "FAYOL" التخطيط أنه يشمل التنبؤ بالمستقبل ،مع الاستعداد لهذا المستقبل.

كما عرف التخطيط: بأنه: عملية تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

يعتمد التخطيط على مجموعة من الأدوات وهي:

- الخبرة: وهي توفر الفهم الواسع لظروف الماضي والحاضر وظروف المستقبل؛
- التنبؤ: هو توقع ما يحدث في المستقبل (بالخبرة أو بأساليب كمية)؛
- الاستعداد: هو توفر الوسائل اللازمة (مادية، مالية، بشرية) لتحقيق الأهداف؛
- السياسات والإجراءات.
- القواعد

- التنظيم:

عرف بأنه " الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة بشرية معلوماتية، مادية، مالية، اللازمة لإنجاز مهام وتحقيق أهدافها"

كما عرفه بأنه: توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- مبادئ التنظيم :

تعتبر المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي:

- مبدأ وحدة الهدف العام ؛
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ؛
- مبدأ وحدة الأمر ؛
- مبدأ وحدة التوجيه؛
- مبدأ تدخّل السلطة وتحديد المسؤولية؛
- مبدأ تقسيم العمل والتخصص ؛
- مبدأ بساطة وديناميكية التنظيم؛
- مبدأ الإشراف؛
- مبدأ التغطية الشاملة؛
- مبدأ الوضوح ؛
- مبدأ التنسيق ؛
- مبدأ التوازن ؛

- وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف".

يستند التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر منها:

■ تجانس الأهداف: ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين

وبعبارة أخرى ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين؛

■ وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة: ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة.

للتوجيه ركائز عديدة لكن أهمها ثلاث ركائز تتمثل في:

- القيادة ،

- الاتصال؛

- التحفيز.

- وظيفة الرقابة :

تعرف بأنها متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.

ثانيا: محيط الأعمال

1- تعريف محيط المنظمة:

هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون من خمس مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين و المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال.

2- خصائص محيط المؤسسة:

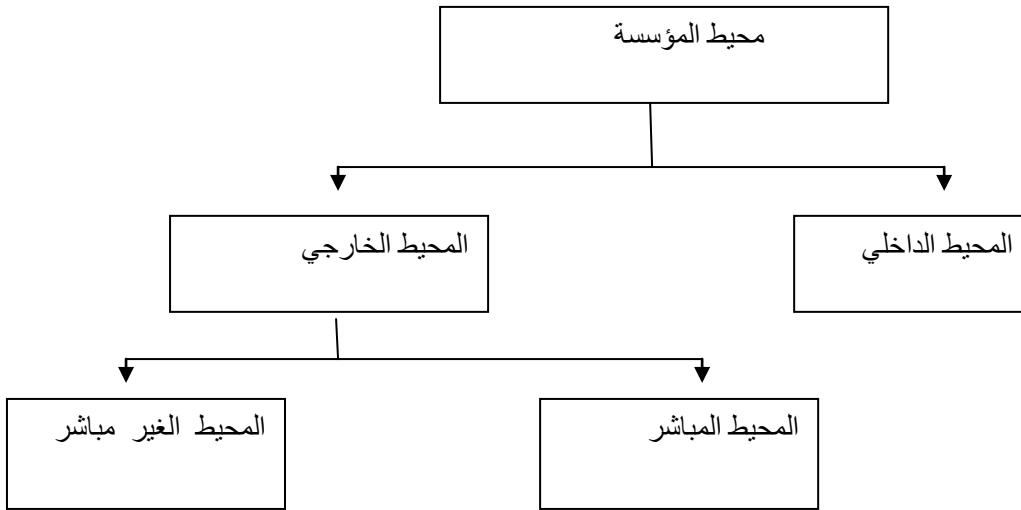
يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل يلي:

- الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك انتغير السريع في حجم المؤسسة نفسها
- التعقيد: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة المحيط بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها
- تنوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة
- العدائية: حضور المنافسين العدائين الهجوميين يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جد
- الجودة : محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها الموردين، اليد العاملة المؤهلة.

3- عناصر محيط المؤسسة للمحيط :

يمكن تحديد محيط المؤسسة بالعناصر الآتية

الشكل رقم (03) : مكونات محيط المؤسسة



أ- المحيط الداخلي: من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد مستوى القوة و الضعف للنشاط و التشخيص ، اي التحليل الشامل لوضعية المؤسسة ، و تعرف ايضا بأنه السلوك الواقع داخل المؤسسة من طرف الافراد و الجماعات العملية بها ، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات

ب- المحيط الخارجي: يتكون من :

- المحيط المباشر: ويتمثل في الأطراف والمتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة بطريقة مباشرة مثل:

- الموردون: يُعتبرون من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، فهم مصدر تزويدها بالمواد الأولية واللازم و...، لذا يتوجب القيام بدراسة دقيقة ومتكاملة الجوانب للموردين لكي تضمن توافرها تحتاجه بالكمية، بالجودة، بالسعر المناسبين، بالوقت الملائم ومن مصدر الشراء المناسب؛

- الزبائن: يعتبرون الركيزة الأساسية لاستمرارية المؤسسة في السوق، لذا وجب إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل من المنافسين بمعرفة توجهاتهم وأذواقهم لما في ذلك من أثر ملموس في نجاح الخطط والبرامج؛

- المنافسون: الذين يعرضون نفس المنتجات في السوق فنجد منافسة مكثفة وشديدة (تهديد للمؤسسة) وأخرى محدودة (فرص للمؤسسة)؛
- المنظمات والجهات ذات الصلة بالمؤسسة: مثل المؤسسات العالمية، الهيئات الحكومية، منظمات حماية البيئة وحماية المستهلك....الخ.

ويتكون المحيط المباشر من أربعة أسواق:

- سوق السلع والخدمات: باعتباره نقطة التقاء بين المنتج والمستهلك وكذا الأطراف المختلفة في نظام الاقتصاد، وللإشارة فان السوق لا يرتبط في المفهوم الاقتصادي بمكان محدد بقدر ما هو مفهوم نظري تتم فيه المعاملات بين عارض وطالب للعناصر المذكورة؛

- سوق العمل: هو عبارة عن نقطة التقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد المستعدين والقادرين على العمل؛

- سوق الأموال: هو عبارة عن نقطة التقاء المستثمرين أو مستعملي الأموال (الذين يطلبونها) من جهة والعارضين للأموال (المدخرين) من جهة أخرى

- المحيط غير المباشر:

وهو عبارة عن الوسط العام الذي يمكن عرضه في ستة (06) مكونات:

- المحيط التكنولوجي: يلعب التقدم التقني دورا هاما في تحديد طرق الانتاج وبصورة أشمل ظروف العمل، ويُفرض التطور التقني على المؤسسة بفعل المنافسة حيث إذا أرادت أن تحتفظ أو توسع من حصتها السوقية فعليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها؛
- المحيط الاقتصادي: هو مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل: المداخل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد، سعر الفائدة، نسبة البطالة، النمو، التضخم....الخ؛
- المحيط القانوني: على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بمختلف القوانين المتعلقة بتنظيم المؤسسات كالقانون التجاري، العمل والضرائب بالإضافة إلى مختلف التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك و البيئة؛

– المحيط السياسي: تتأثر المؤسسة بالقرارات التي تتخذها السلطات العمومية على معطيات النشاط الاقتصادي كالتأمين والقيود نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد على القروض، معدل صرف العملات...؛

– المحيط الطبيعي: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المد خالت ونواتج ريدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية العملية الإنتاجية تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات؛

– المحيط الاجتماعي: إن الظروف الاجتماعية التي يعيشها العمال تؤثر بصورة مباشرة على مناخ العمل في المؤسسة وذلك بظهور التوترات بين العمال وإدارة المؤسسة (مثل النزاعات والإضرابات).

– المحيط الثقافي: على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير أسلوب المعيشة وأذواق المستهلكين بالإضافة للقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة في مجتمع.

علاقة المؤسسة بالمحيط هي علاقة تأثير وتأثر

إن الهدف الرئيسي من التحليل البيئي للمؤسسة هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: "نقاط القوة والضعف الداخلية" – "الفرص