المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى علم الإدارة

تعود الإدارة كظاهرة علمية، إلى نهاية القرن التاسع عشر والقرن العشرين، حيث أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي الوصول إلى هدف محدد باستعمال أحسن الطرق في استغلال الموارد المتاحة بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

أولا: تعريف الإدارة

إن مفهوم الإدارة مفهوم واسع، حيث لم يتم الاتفاق من قبل كتاب الإدارة على تحديد مفهوم لها، وذلك راجع إلى مجموعة من الأسباب نحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- اعتماد الإدارة بصفة أساسية على الأبحاث والدراسات التطبيقية.
- تتعامل الإدارة مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو توقع ردة أفعاله، وبالتالي فهي علم اجتماعي أكثر من كونه علم طبيعي.
- يرتبط علم الإدارة في تكوين مفاهيمه ومبادئه على علوم أخرى سواء كانت اجتماعية أم طبيعية.
- تعتمد الإدارة على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من متغيرات.

إلا أنه يمكن ذكر بعض تعاريف أهم المفكرين كما يلي:

تعريف **فريدريك ونسلو تايلور** الذي أكد على أن الإدارة هي معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة والتأكد من تطبيقهم وذلك بأقل جهد ممكن، وأقصر وقت وأدنى تكلفة محققة.

كما عرف **هنري فايول** الإدارة على النحو التالي" أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".

وعرفها **بارنارد** بأنها" ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"

وعرفها **دافت** بأنها" عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة كفؤة وفاعلة، من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة"

كما عرفت أيضا على أنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد من اجل تحقيق اقصى رضى لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"

وتعرف الإدارة بأنها" عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفا أمثل بواسطة التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدروسة.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن معظم التعريفات تتفق أن عملية الإدارة تتضمن العناصر المفاهيمية التالية:

- الإدارة تتمحور في كونها نشاط، وسيلة، عملية، جهد، نظام وهي كلها صفات تنظيمية.
- هي تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.
- أنها تهدف الى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة القرار من خطط وبرامج وسياسات.
- أنها عملية واعية ومعبرة عن سلوك عقلاني ورشيد ولو كان نسبيا.
- أن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب وإنما يتعدى الى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاءة.

ملاحظة: مصطلحي **الإدارة MANAGEMENT والتسيير GESTION** لهما نفس المعنى في التداول العادي، إلا أنهما يختلفان قليلا في المعنى، حيث يعتبر التسيير مجموعة تقنيات، أما الإدارة فهي مجموعة تقنيات مضافا إليها خبرة المسير وقدراته وكفاءته القيادية.

ثانيا: خصائص الإدارة

تتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى نلخصها فيما يلي:

1. **الاستمرارية:** فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
2. **الرسمية:** فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.
3. **التسلسل:** تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية: العليا، الوسطى، المباشرة (الإشرافية).

4. **التوازن:** توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
5. **الوضوح:** في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات. المعايير الرقابية.. إلخ.
6. **الشمول:** لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه.
7. **التداخل:** تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير.
8. **العدالة:** يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.

ثالثا: طبيعة الإدارة

يدور جدل كبير بين مفكري الإدارة حول طبيعة الإدارة هل هي علم أم فن، أو علم وفن في الوقت نفسه؟ وقبل الإجابة على هذا التساؤل وجب تحديد المقصود بكل من العلم والفن ومحاول إسقاطه على علم الإدارة.

1. الإدارة علم: يمكن تعريف العلم على أنه "معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم". ويعتمد الحكم على ما إذا كانت الإدارة علما أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة.

إن الدارس لعلم الإدارة يدرس نظريات ومفاهيم، مثله مثل الدارس لأي علم من العلوم المعترف بها كالطب والهندسة والفيزياء والكيمياء. لذا فإن سلوك البشر محكوم بالتعليمات والقوانين والقرارات لدرجة يمكن معها القول أن الناس مسيرون في حياتهم وفق إرادة المنظمات التي يعملون فيها. يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

2. الإدارة فن: يمكن تعريف الفن بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية. وينشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل. ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته.

يمكن القول كذلك أن الإدارة فن، وذلك لعدة أسباب منها: أنها مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العملية للحصول على أفضل النتائج والمهارة هي فن الممارسات الإدارية التي تتوقف على كفاءة المدير وخبرته وممارسته. والإدارة فن لأنها تتطلب استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير، وتطبيق الأسس والقواعد والمعرفة العلمية لتحقيق الانجاز المنشود والتوصل إلى أفضل النتائج المرغوبة. والإدارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة. وبما أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهو من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي قد يتخذها، فان ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري.

3. الإدارة علم وفن: إن اعتبار الإدارة فن فهذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لابد وأن يعتمد على علم مساند له، وأي فن لابد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عمليا، لابد من وجود مهارات ومواهب ذاتية حتى يمكن تطبيقه بنجاح، هذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الإبداعي والفني لدى الممارس الإداري، وفي نفس الوقت نجد أن الإداري ملزم بالإلمام بجانب خبراته ومعارفه الذاتية إلى علوم أخرى، كالاقتصاد والإحصاء وعلم النفس والتاريخ، وغيرها من العلوم الأخرى، وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

رابعا: أهمية الإدارة

تنبع أهمية الإدارة من خلال العناصر التالية:

- من كون الإدارة نظام لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم أداء الكفاءات والمهارات البشرية.

- من كون الإدارة محور دفع الأفراد لتلقي التعليمات والقرارات والسعي لتنفيذها من خلال تذليل المشاكل والمعوقات مهما بلغت درجة الصعوبة والتعقيد.
- باعتبار الإدارة عين المشروع الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالأفكار الإبداعية والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.
- باعتبار الإدارة الملتزمة بالمبادئ والمسارات الواضحة والتي تهدف لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
- باعتبار الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.
- باعتبار الإدارة معيارا مؤشرا لرقي الأمم وتقدمها.

خامسا: مستويات الإدارة

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الإدارة العليا: تمثل المستوى الأعلى من الإدارة، ويكون المدراء في هذا المستوى بمثابة الرأس من الجسد، وهم من يقومون بما يسمى بالإدارة الاستراتيجية، ويقودون أداء المؤسسة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها ويعطون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية، ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى بقاء وتطوير المؤسسة، من خلال تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المؤسسة بأكملها وعلى المدى البعيد.

2. الإدارة الوسطى: ويشمل هذا المستوى مدراء الأقسام والمصالح والإدارات الرئيسية في المؤسسة،مهمتهم هنا القيام بما يسمى بالإدارة التكتيكية، أي ممارسة الوظائف ضمن الأهداف المحددة في المستوى الأول، وهم يمثلون حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، تتمثل مهامهم في تنظيم واستعمال ومراقبة الموارد وحسن الاتصال لوصول المعلومات في الوقت المناسب.

3. الإدارية الإشرافية: يطلق عليها أيضا الإدارة التشغيلية أو العملية، تهتم بالتسيير اليومي، يقوم من خلالها المدراء بوضع البرامج والقواعد والإجراءات والميزانيات التقديرية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، والتأكد من التنفيذ الصحيح للأعمال الموكلة لعمالهم، حيث يشرفون إشرافا مباشرا على عملهم وقيادة الفرق الصغيرة، يطلق على شاغلي هذه الوظيفة المشرف أو الملاحظ، وهم يرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها.

سادسا: أسباب ظهور الإدارة كعلم

من أهم الأسباب التي دفعت الإدارة ترتقي من ممارسة الى علم ما يلي:

- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد المشاريع.
- انفصال الملكية عن الإدارة.
- التدخل الحكومي لمراقبة وتنظيم بيئة الأعمال.
- ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال مما ستوجب تنظيم العمل الإداري في نسق يتواكب مع تطلعات العمال.
- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب إدارة كفؤة للاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.
- التقدم التكنولوجي واستخدام الإعلام الآلي.

سابعا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر بها فاستفادت منه، وخاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حاليا. يمكن توضيح ارتباط علم الإدارة بالعلوم الأخرى من خلال النقاط التالية:

1. الإدارة وعلم الاقتصاد: يهتم علم الاقتصاد باستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، بحيث تعطي أكبر إشباع ممكن لأفراد المجتمع، ويتفق ذلك مع هدف الإدارة والمتعلق بتخصيص الموارد وتنسيق الجهود بشكل يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، كما ينبغي على المدير أن يكون ملما بطبيعة الدورات الاقتصادية من رواج وكساد، وكذلك بسياسة الدولة الاقتصادية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ومعدلات النمو.

2. الإدارة وعلم الاجتماع: يقوم علم الاجتماع على دراسة الجماعات من حيث تكوينها وتماسكها والعلاقات بين أعضائها وبينها وبين الجماعات الأخرى، وتكمن أهمية علم الاجتماع في فهم سلوك الجماعات داخل العمل، وكذلك دراسة العادات والتقاليد والأعراف التي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي، فالعامل الجديد يدخل المؤسسة ومعه هذه العادات والتقاليد التي تؤثر على سلوكه، ومنه فعلم الاجتماع يمد المدير بالقواعد التي تساعده في فهم الجماعة وسلوكها.

3. الإدارة وعلم النفس: يهتم علم النفس بتحليل ودراسة سلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وغرائزهم وميولهم، ويرتبط بعلم النفس مفاهيم عديدة تتعلق بالتعلم والقيادة والدوافع والحوافز، وبالتالي فإن إلمام المدير بهذه الأمور يعد من أسباب نجاحه.

4. الإدارة وعلم القانون: يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم وعلاقة الأفراد بالجماعات، إن معرفة المدير بنصوص قانون العمل والعمال الذي ينظم العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل وبقانون الضرائب على الدخل وغيره يعد ضروريا.

5. الإدارة وعلم الإحصاء: يعتبر فهم المدير لعلم الإحصاء وأساليبه مهم جدا، فعلم الإحصاء يساعد في إجراء التنبؤات للمبيعات ووضع النماذج الرياضية وإجراء البحوث سواء بحوث التسويق أو رضى العاملين أو رضا العملاء واتجاهاتهم وتفضيلاتهم.

ثامنا: الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، تختلف بحسب نشاط المنظمة وطبيعة عملها، ومكان تواجدها... وبالرغم من هذا التعدد إلا أنه يمكن القول أن مجالات تطبيق الإدارة ينحصر في مجالين رئيسيين هما. مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام ويصطلح عليها تسمية الإدارة العامة، أما المجال الآخر فهو القطاع الخاص ويصطلح عليها إدارة الأعمال.

1. تعريف الإدارة حسب مجال التطبيق

* **الإدارة العامة هي:** جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية. وهي نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الأمنية، الثقافية، التربوية، البيئية...

* **إدارة الأعمال هي:** تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منظمات خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة، فهذه الإدارة تمارسها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى الربح لتحقيق حاجاتها ورغباتها الذاتية.

وهناك إدارة تسمى **بإدارة المستشفيات**: وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، و**إدارة الفنادق** وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق، وهناك إدارة تسمى **إدارة المعرفة** وهي الإدارة التي تطبق في مجال يتعلق بإدارة المعلومات ومنها شبكات الإنترنت. وكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه. فإذا طبقت في الوزارات والمصالح العامة سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال...الخ، وتعتبر الإدارة العامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات الإدارية.

2. أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

- مبادئ الإدارة في كل واحدة منهما تكاد تكون متطابقة الى أبعد حد، مثال على ذلك: تقسيم العمل، التخصص، وحدة القيادة، نطاق الإشراف....
- يسعى كل منهما الى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأقل وقت ممكن وبأفضل إنتاجية كما نوعا.
- تسهم كل منهما في خدمة أفراد المجتمع وإشباع حاجاتهم بغض النظر عن صفاتهم: مواطنين أو زبائن.

3. أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال: يمكن توضيح الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الجدول التالي.

معيار التفرقة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الأهداف	تقديم خدمة عامة (إجتماعية)	تحقيق مصلحة خاصة (ربحية)
بيئة العمل	بيئة احتكارية	في الغالب بيئة تنافسية
إطار العمل	تعمل في ظل قوانين الدولة	تعمل في ظل التعليمات وتوجيهات مجلس الادارة
الأنشطة	إدارية، سياسية، قضائية، إقتصادية..	إقتصادية
حجم الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي ضخم	صغير نسبيا