

---

**الفصل الأول:**  
**الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال.**

---

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال.

سنتطرق في هذه المحاضرة إلى مفهوم الإدارة بتقديم تعريفات مختلفة لها، كما يناقش طبيعة الإدارة من حيث هي علم ام فن، ونوضح في هذه المحاضرة أهمية الإدارة ومجالاتها، بالإضافة إلى المدير وأهم المستويات الادارية وأخيرا التطرق إلى علاقة الإدارة بالعلوم الاخرى .

### 1- مفهوم الإدارة:

تزرخر كتب ومراجع الإدارة بالعديد من التعاريف، وذلك على حسب وجهة نظر الكتاب ومجال عملهم وتركيز اهتمامهم، حيث يركز كل منهم على جانب معين ويقدم تفسيرات مختلفة حول هذا الجانب، ويمكن ارجاع التعددية في مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها للإدارة ، وان الإدارة تتعامل مع الانسان ذي الطبيعة المعقدة ، وفي ما يلي يتم استعراض بعضا من هذه التعاريف مع تحديد النقاط التي يركز عليها كل منها:

- **تعريف كونتز واودونيل** " ان الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الاخرين ومن معهم".

فالتركيز هنا على القدرة جعل الاخرين يمثلون ويقومون بتنفيذ ما يطلب منهم.

- **تعريف تايلور (TAYLOR)** "ان الإدارة هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص وسيلة ممكنة".

ويركز تايلور في تعريفه على ضرورة تحديد الاهداف من قبل الإدارة من جهة والتنفيذ القائم على تخفيض التكاليف من جهة اخرى.

- **تعريف فايول (fayol)** "ان معنى الإدارة هو ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وان تنسق وتراقب"

في هذا التعريف يركز فايول على وظائف الإدارة ويعتبر اول من قام بوضع تصنيف لهذه الوظائف"

- **تعريف ديموك (Dimock)** "هي معرفة إلى أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب ان تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع في اثناء عملية الوصول الى هناك".

في تعريفه هذا يركز **ديموك** على ضرورة تحديد الهدف ومحاولة تجنب المعوقات وكيفية تحقيق ذلك باكثر كفاءة وفاعلية.

**وتعرف الإدارة** "بانها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية للمشروع -من افراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال واسواق- لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

**ويمكن تعريف الإدارة بأنها** " مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما او مجموعة من الاهداف.

## 2- خصائص الإدارة: من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا الخصائص العامة للإدارة:

- الإدارة عملية: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة
- الإدارة عملية اقتصادية: تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- الإدارة عملية اجتماعية: مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي.
- الإدارة عملية شاملة: يمارس أفراد التنظيم العملية الادارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الاداري.
- الإدارة عملية مستمرة: توجد عمليات ادارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الادارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أظرت لها النظريات الادارية المختلفة.
- الإدارة عملية هادفة: تحقق للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.
- تتكون الادارة من مستويات ادارية مرتبة هرميا بحيث تتطابق مع هرمية الوظائف التنظيمية.
- لكل تنظيم رسمي ظل لا يفارقه هو التنظيم غير الرسمي.
- الادارة مسؤولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع وذلك باحداث نوع من التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة.

## 3- أهمية الإدارة: تكمن أهمية الادارة في النقاط التالية:

- توجيه الافراد ( العاملين ) نحو انجاز العمل بطريقة منظمة.
- تنسيق الجهد الجماعي وتوليئه لتحقيق الاهداف المشتركة.
- مواكبة التطورات واستمرار بقاء المنظمات ونموها بافتراض التطبيق السليم للممارسات الادارية.
- تحقيق الاستجابة والتكيف للتغيرات العلمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الاداء وتطور وسائل التنفيذ وانجاز المهمات.
- ازدهار المجتمعات وتقدمها عن طريق الاستخدام الكفؤ وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والامكانيات المتوفرة.

## 4- المتغيرات التي أدت إلى ظهور علم الإدارة:

- أهم العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية
- استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.
- ضخامة حجم المؤسسات وانتقالها الى الانتاج الكبير.
- ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور

الشركات المساهمة العالمية.

- انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهين للإدارة.
- اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.
- تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنظمة.
- ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهم نتائجها : زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.
- الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور الكثير من المفاهيم الإدارية.

### 5- طبيعة الإدارة: هل هي علم ام فن؟

هناك جدل مستمر فيما اذا كانت الادارة علم ام فنا، وبالتالي لا بد من التعرف على ما اذا كانت الادارة علما ام لا. يعرف العلم بصفة عامة بانه مجموعة المعارف الموضوعية والمنظمة بشكل منهجي مجمعة ومقبولة لتفسير الحقائق المتعلقة بظاهرة ما والعلم هو كذلك مجموعة من المبادئ والقواعد والاسس التي تستخدم في كيفية التعامل مع ظاهرة معينة.

اما الفن: فان كلمة فن تعني بصفة عامة استخدام المهارات والمواهب للوصول لافضل النتائج .

#### - الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وامكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة . ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، و يمكن دراستها واخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب . كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

#### - الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضربا فلسفيا لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيرا قويا في هذا الجانب من الإدارة. وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

**6- المدير أهم المستويات الادارية****6-1- تعريف المدير:**

المدرء هم اناس عاملون في المنظمات على اختلاف انواعها ويقدمون دعما ومساعدة للمرؤوسين لفرض افضل نتائج اداء ممكنة، من خلال وجودهم على راس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الافراد واعمالهم، أي أنهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفيذه الخطة المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة، فمفهوم المدير يغطي مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة، رئيس مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، رئيس قسم، وهؤلاء المدرء يعملون بشكل مباشر مع افراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعما واسنادا لهؤلاء المؤوسين في مختلف وظائفهم.

**6-2- مستويات المدرء**

هناك مستويات ادارية عديدة ومختلفة في المنظمات، هذه المستويات كانت نتاج لكبر حجم المنظمات وتضخمها، ومن هنا ظهرت كذلك عدة مستويات للمدرء والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

**- مدرء الإدارة العليا:**

يمثل هؤلاء المستوى الاعلى من الادارة ويكونون بمثابة الراس من الجسد، ويمكن ان نجد في هذا المستوى الرئيس او نائب الرئيس او المدير العام، وهم مسؤولون عن الاداء الشامل للمنظمة او الاجزاء الرئيسية والاساسية منها.

**- مدرء الإدارة الوسطى:**

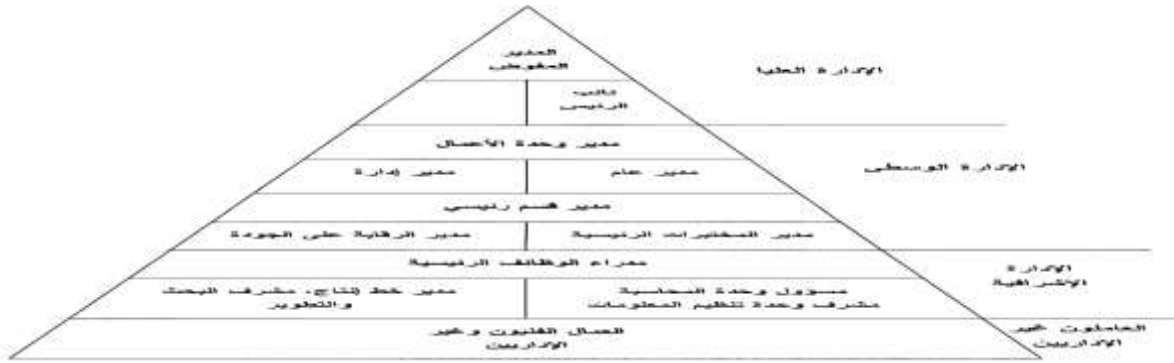
هؤلاء المدرء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الاقسام الكبيرة او الادارات الرئيسية، مثال ذلك عمداء الكليات في الجامعات او رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء اقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة.

**- مدرء الادارات الاشرافية:**

إن أول وظيفة ادارية تشرف اشرافا مباشرا على عمل مرؤوسين لا يمارسون الادارة تسمى الادارة الدنيا او الاشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة، إن أغلب المدرء في هذا المستوى وخصوصا في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل.

ويمكن توضيح أهم المستويات الادارية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) المستويات الادارية



6-3- أدوار ومهارات المدير:

6-3-1- أدوار المدير

استنادا الى التصنيف الذي قدمه Henry Mintzberg فان ادوار المدير يمكن ان نضعها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ- الادوار الشخصية او التفاعلية:

وهي مهمة بالنسبة للادارة العليا وتشمل:

- رمز: فهو يمثل المؤسسة في مجالات الشؤون العامة ويتابع الاعمال الرسمية للمؤسسة.

- القائد: يقوم المدير بتحفيز المرؤوسين ويكون قوة سلوكية للعاملين في المؤسسة ويمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه.

- حلقة وصل مع الآخرين: فهو يتفاعل مع الأفراد ويعمل حلقة وصل بين الافراد والمجموعات في داخل المنظمة وخارجها.

ب- الأدوار المعلوماتية: فيكون الاهتمام بها واضح من قبل الإدارة الوسطى وتشمل:

- مراقب: فالمدير يخطط ويراقب النشاطات ويبحث عن المعلومات ويراقب السلوك م أجل صنع القرارات وتحسين السلوكوتطوي الاداء.

- موزع: يقوم المدير بتوجيه وتنسيق وايصال المعلومات إلى الآخرين والحصول على معلومات عنالخطط والأهداف ومستوى الاداء عند المدراء والمرؤوسين كتغذية عكسية لاجراء التعديلات.

- ناطق رسمي: وتشمل الكلمات التي يلقيها المدير والتي يعبر فيها عن سياسات المنظمة وفلسفتها في الاستثمار والمنافسة والمواة وسلامة العاملين.

ج- الادوار القرارية: فتؤكد عليها الإدارة الوسطى والدنيا وتشمل:

- مستحدث: وتعني الابداع في السلع والخدمات الجديدة والتكنولوجيا واستحداث المؤسسات الجديدة.

- حل المشكلات والمعوقات: ان امكانية حل المشاكل والأزمات تؤثر على الانسجام والفاعلية داخل المنظمات.

- موزع للموارد: وتعلق بربط وظيفتي التخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد المادية والمالية والبشرية.
- مفاوض: للقيام بالتفاوض داخل وخارج المنظمة وتعلق بنشاطات شراء المواد الأولية وتحديد الأسعار والأجور وظروف العمل والعلاقات العمالية. ويمكن تلخيص أهم أدوار المدير في الشكل التالي:

الأدوار التفاعلية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار القرارية
كيف يتعامل المدير مع الآخرين: • ممثل المنظمة. • القائد. • حلقة الوصل.	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟ • الراصد. • المرسل. • الناطق الرسمي باسم المنظمة.	كيف يستخدم المدير المعلومات في صنع القرارات؟ • الريادي (الرائد). • معالج الاضطرابات والمشاكل. • موزع الموارد. • المفاوض.

### 6-3-2- مهارات المدير:

تعرف المهارة على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها اداء متميز، ولأن أدوار المدير المذكورة سابقا تتطلب مهارات يجب أن تتوفر في شخص المدير، من أهمها ما يلي:


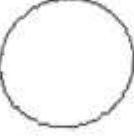







أ- **المهارات الفنية:** ونعني بها القدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات الحاسوبية والتسويقية والهندسية وغيرها، ويحصل عليها المدير من خلال الدراسة وكذلك التدريب اثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الادارية الدنيا.

ب- **المهارات الانسانية:** تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الايجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم.

ج- **المهارات الادراكية:** المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع، فضلا عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع ان يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها واجزائها المختلفة، هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

وفي الشكل التالي نبين المهارات الادارية للمديرين بحسب مستوياتهم الادارية:

الشكل رقم (3): المهارات الادارية للمديرين بحسب مستوياتهم الادارية

مهارات تقنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مدير الإدارة العليا
			مدير الإدارة الوسطى
			مدير الإدارات التنفيذية

### 7- علاقة الادارة بالعلوم الاخرى:

تشكل العلوم الاخرى عملا رئيسيا في تطور علم الادارة واتساعه وشموليته، وفي ما يلي سنبين علاقة الادارة بمجموعة من العلوم:

- علم الاقتصاد: استخدمت نظريات العرض والطلب وتحليل التعادل وتم اختبارها من قبل الإدارة التي ساهمت في كفاءة استخدام الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل.
- علم الاجتماع: تتعلق نظريات علم الاجتماع بتفاعلات الافراد والجماعات والتي ساهمت في فهم ديناميكية الجماعات وتطوير اساليب ادارتها وتعمل المنظمات بدورها على خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته وتطوره.
- علم النفس: لعب علم النفس دورا كبيرا في نظريات القيادة والتحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ونشأ من امتزاج علم النفس بعلم الاجتماع ما يسمى علم النفس الاجتماعي الذي يهتم بدراسة سلوك الفرد من خلال الجماعة، اما علم النفس الصناعي فيتعلق بالمشكلات الانسانية التي تتعلق بالعمل الصناعي مثل: التوتر، الانجاز، ساعات الاعمال.
- علم الأخلاق: يتعلق علم الاخلاق بالقيم والعادات والاعراف والمبادئ والتقاليد الاجتماعية، مما يتوجب على المنظمات مراعاتها واحترامها، وغالبا ما تكون سببا في فشل المنظمات.



- القانون: تحكم الإدارة المعاصرة العديد من التشريعات والقوانين المحلية والاقليمية والعالمية كالقانون التجاري وحماية المستهلك والمالكين والمستاجرين وقانون العمل والضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، وعلى المستوى الدولي تلتزم منظمات الاعمال بقوانين الدول التي تعمل بها، والبروتوكولات والاتفاقيات التجارية، واسعار العملات، ومواصفات الجودة وغيرها.

### 8- بعض المصطلحات المهمة في ادارة الاعمال

- المنظمة: كيان من أفراد يعملون في اطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى اهداف معينة وتتسم بالاستمرار.
- منظمات الأعمال: منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا مفيدا للمجتمع بهدف تحقيق الربح.
- المنظمات الحكومية: هي منظمات تنشئها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الاساس مثل خدمات الدفاع والامن واصدار الوثائق الثبوتية.
- المؤسسات الحكومية: وهي منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من طرف القطاع الخاص (خدمات المياه، الكهرباء..).
- الكفاءة: هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط باهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات ( مقياس لحسن استغلال الموارد).
- الفاعلية: وهي قياس مدى تحقيق الاهداف المسطرة وهي تركز على المخرجات.
- الانتاجية: عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد وبعبارة اخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.
- المهارة: القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.
- المدير: الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والاسناد.
- الإدارة: عمليات فكرية تنعكس في الوقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع او خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الاهداف التي تم صياغتها مسبقا.