

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: تعريف الإدارة

ثالثاً: طبيعة الإدارة والحاجة إليها في المجتمع

رابعاً: الإدارة علم... وفن... ومهنة... وشبه مهنة

خامساً: من هو المدير وما هي واجباته

سادساً: المستويات الإدارية

سابعاً: وظائف المدير

ثامناً: أدوار المدير في المنظمة

تاسعاً: المهارات الإدارية.. أنواعها

عاشراً: تحديات الإدارة المعاصرة

اولا: مفهوم الإدارة

تعد الإدارة من أهم العلوم الحديثة والتي اهتم بها اغلب العلماء سواء كانوا متخصصين في المجال الاداري او أي مجال اخر لأهمية الإدارة في الواقع الميداني وتحقيق الانتاجية العالية للمنظمات، بكونها ترشد استخدام الموارد الخاصة بالمنظمة، والإدارة قديمة قدم الانسان ذاته، بكون إدارة الفرد لأعماله وشؤونه تعد بحد ذاتها الإدارة الذاتية والتي تنتج سلوك معين من قبل هؤلاء الافراد، واصبحت الإدارة اهم الحقول العلمية في العصر الحديث وخصوصاً في القرن العشرين، وهذا ناتج من اتساع نطاق المنافسة والتطور المتسارع للأعمال التجارية الخاصة مما تطلب ذلك الاهتمام بالإدارة لتنظيم أعمال هذه المنظمات.

لا يمكن تحديد زمن محدد للجذور التاريخية لظهور الإدارة ولكن هنالك ثلاثة اراء في هذا المجال وهي:
الإدارة قبل الإسلام:

وهذه الفترة تبدأ من زمن سيدنا ادم عليه السلام وصولا الى نبي الرحمة، وفي هذه المرحلة تكونت العديد من الحضارات القديمة والتي انتهجت نظم ادارية ومورست انماط قيادية متنوعة فكانت الحضارة السومرية والاكديّة والاشورية، واصبحت الإدارة اكثر تنظيم عندما انزلت الكتب السماوية والتي نظمت الحياة وخطتت ونظمت الأعمال التجارية والاقتصادية وفق الرؤية الالهية، وكانت بحق هذه الكتب السماوية زادت الرصيد المعرفي الاداري لجميع الحضارات واستتبّطت منها القيادات والاساليب القيادية المتنوعة، واستطاعت هذه الامم والحضارات ان تؤسس إدارة مدنية متكاملة.
الإدارة الإسلامية:

تجسدت الإدارة الإسلامية بالدستور العظيم الذي خطط ونظم وقاد المجتمع الا وهو القرآن الكريم وبرز اعظم اداري وقائد في الكون وهو النبي محمد صلى الله عليه وعلى اله وسلم، وتطرق القرآن الكريم الى التخطيط والتنظيم والتحفيز والقيادة والرقابة، واغلب التعاليم الإسلامية تركز على قيادة الفرد لذاته وعمل الأعمال الصالحة وقيادة المجتمع نحو الكمال وبناء الاسس الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وتحفيز الافراد على الأعمال الصالحة، والتركيز على الإدارة المثالية وهناك العديد من الايات القرآنية التي ركزت على العملية الادارية والتخطيطية وخير مثال على ذلك سورة نبي الله يوسف التي جسدت الأعمال

الادارية بكل حرفية واستطاعت هذه النظرية من مواجهة الأزمات الاقتصادية والبيئية والدينية لحل المشكلة التي واجهت مصر آنذاك.

الإدارة الحديثة:

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية اذ عرف العالم مع بداية النصف الثاني من القرن الثامن عشر تغيرا وتطورا في الميدان الصناعي شمل وسائل الإنتاج المختلفة وسمي بالثورة الصناعية التي ظهرت ملامحها الأولى في إنجلترا في القرن الثامن عشر والتاسع عشر وانتقلت بعد ذلك إلى دول غرب أوروبا ومن ثم إلى جميع أنحاء العالم ، وقد كانت إنجلترا الدولة الأولى التي ظهرت فيها الثورة لعدة مقومات امتازت بها عن باقي أوروبا ومنها:

- 1- الرخاء الاقتصادي في عالم التجارة آنذاك.
- 2- كانت تتمتع بموقع جغرافي متميز
- 3- كانت منعزلة عن المشاكل داخل أوروبا
- 4- تمتعها باستقرار سياسي نوع ما وسيطرتها على بعض دول العالم خاصة ثم امتدت إلى مناطق أخرى من العالم. والثورة الصناعية هي جملة التغيرات التي شهدتها إنجلترا أولا ومن بعدها أوروبا والعالم المجال الإنتاجي للصناعة والزراعة وغير ذلك من خلال عدد من الاختراعات والاكتشافات قام بها أفراد عدة والتي أدت إلى استبدال الأساليب القديمة في الإنتاج والتي تعتمد على القوة العضلية وقوة الريح وغير ها، واعتمادها على أساليب مستحدثة باستخدام الآلات الميكانيكية في الصناعة والزراعة فضلا عن التجارة التي توسعت مع توسع حركة النقل وازدياد سرعتها وتطوير السفن واختراع القاطرة. وقد أدت هذه التغيرات إلى مجموعة من التحولات على جميع الأصعدة ومنها:

- 1- الاقتصادية: المتمثلة بزيادة الإنتاج وازدياد الحاجة للمواد الأولية وزيادة التبادل التجاري فيما بين الدول.
- 2- الاجتماعية: المتمثلة في زيادة السكان وتغيير العلاقات الاجتماعية لاسيما بعد اضمحلال الصناعات اليدوية وبروز ظاهرة المعامل الكبيرة ونمو طبقات اجتماعية جديدة وضعف أخرى، فضلا عن النتائج الصحية والفكرية وغيرها.
- 3- زيادة النمو السكاني (<https://www.minia.edu.eg/Edu>)
- 4- زيادة الابتكارات والاختراعات
- 5- تنظيم العمل افضل مما كان قبل الثورة الصناعية

6- البحث عن مصادر الطاقة والمادة الأولية.

7- زيادة وتنوع حاجات الزبون المتغيرة وظهور التنافس الصناعي واستخدام النظم الادارية المتنوعة لزيادة الانتاجية وظهور العديد من المدارس الفكرية في هذا الوقت والتي سيتم توضيحها في الفصول القادمة.
من خلال ما تقدم يمكن توضيح اهم النقاط المستنبطة من المفهوم الاداري بصورة عامة ما يلي:

- 1- الإدارة كتطبيق هي قديمة قدم الانسان ذاته وتمثلت في الحضارات القديمة والديانات السماوية المتعددة.
- 2- شهدت الإدارة مراحل تطور مختلفة ونمت وترعرت في اوقات وأزمنة متنوعة.
- 3- لم تقتصر الإدارة على مجتمع دون غيره.
- 4- اهتمت الإدارة بتحقيق الرفاهية للانسان
- 5- هدفت الإدارة الى تحقيق الكفاية الانتاجية.
- 6- التنافس فيما بين الدول والحضارات للتسابق في تقديم افضل ما يمكن من المنتجات وفق الاساليب الادارية الحديثة.
- 7- احدثت الإدارة طفرة نوعية في كافة المجالات وكان لها نصيب من الاختراعات والابتكارات المتنوعة.

ثانياً: تعريف الإدارة

لا يوجد تعريف موحد للإدارة هنالك العديد من وجهات النظر التي تطرقت الى تعريف الإدارة، وكل فرد ينظر الى الإدارة بمنظار يختلف عن الآخر وهذا ناتج بسبب تنوع وتعدد الاستعمالات للإدارة، وحسب طبيعة المنتج او المصنع او التفكير الذي يمتلكه الفرد وحسب الوظائف التنظيمية لذا يمكن حصر بعض التعاريف للإدارة كما يلي:

عرف فردريك تايلر الإدارة بأنها (هي المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد العاملين والتأكد بانهم يقومون او يؤدون الأعمال بأفضل طريقة واقل التكاليف)
عرف هنري فايول الإدارة بأنها (هي تلك الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر ويقع على عاتقها التنسيق والرقابة)

وعرفها شيلدون Sheldon (هي تلك الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسة المنظمة والتنسيق فيما بين وظائفها المالية والانتاجية وتحديد الهياكل التنظيمية والرقابة النهائية على أعمال المنظمة)

ويرى وايت White (الإدارة هي فن تعتمد على التوجيه والتنسيق والرقابة لانجاز الأعمال المحددة المطلوبة من الأفراد العاملين لتحقيق هدف ما)
أما موني Mooney عرفها (القوة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة وأعمال المنظمة)

أما الشماع عرف الإدارة (بانها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تمارس لمعي المنظمة للحصول على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتكاملها وتحويلها الى مخرجات بكفاية لغرض تحقيق غرضها)
أما السعد عرفها (هي انجاز الأعمال عن طريق الآخرين) وأشار ايضا اليها بانها عملية تحشيد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها وتوجيهها لتحقيق الاهداف بأعلى كفاءة وفاعلية.

في حين العنزي والماجدي قسم المصطلح الى ثلاثة مقاطع اذ تتكون Management وهي (man) وتعني الفرد او الشخص و age وتعني العمر و (ment) المتأنية من (mentality) وتعني الذهنية ويكون التعريب للمصطلح عمر ذهنية الشخص او الفرد فالعمر يمثل الموهبة والمتأنية من جراء فنون الشخص الحياتية والعملية و اما الذهنية فهي تعني العقلية المتفتحة المتأنية من جراء تلقي ودراسة المفاهيم والنظريات العلمية بحكم التخصص العلمي من خلال التعلم والتدريب، لذا مصطلح الإدارة هو موهبة (فن) وعقلية (علم)

وايضا عدت الإدارة عملية اجتماعية تضامنية وتشاركية فيما بين افراد التنظيم لانجاز الاهداف المطلوبة من التنظيم.

وعدت الإدارة ايضا بانها عملية بلوغ الاهداف التنظيمية عن طريق الأعمال التي تنفذ من خلال الافراد العاملين والموارد الساندة الاخرى.

ونرى من خلال التعاريف في اعلاه الاتي:

- 1- المعرفة العملية للأعمال التي يقوم بها الافراد
- 2- حسن استخدام الموارد المادية والمالية
- 3- عملية تشاركية وتعاونية فيما بين الافراد داخل التنظيم وخارجه.
- 4- الغاية من الأعمال الادارية هي بلوغ الاهداف بأقل كلفة وأقل جهد وبمرونة عالية
- 5- هي عملية تحشيد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها وتوجيهها لتحقيق الاهداف بأعلى كفاءة وفاعلية.

- 6- هي فن تعتمد على التوجيه والتنسيق والرقابة لانجاز الأعمال المحددة
- 7- هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة للأفراد لتحقيق الاهداف.

ثالثاً: طبيعة الإدارة والحاجة اليها في المجتمع

تعد الإدارة امر اساسي وضروري لجميع المنظمات والمؤسسات بغض النظر هل هي مؤسسات عامة ام خاصة بكون الإدارة اداة فاعلة للتطور المجتمعات كافة وخصوصا في العصر الحديث وذلك للحاجة الماسة للعلوم الادارية في إدارة سلوك المجتمع، والعمل على رفع انتاجية الأعمال التشاركية التي تقدم من هذا او ذاك المجتمع وهنالك اسباب متعددة تحتم على القائمين بالأعمال الادارية ان يقدموا خدماتهم الاجتماعية من خلال الإدارة و للأسباب الآتية:

- 1- تعد الإدارة من ضروريات عمل جميع الافراد لغرض الوصول الى الاهداف الفردية والاجتماعية والشخصيات المعنوية.
- 2- ان الإدارة عنصر ضروري لتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية، وذلك لان اهداف المنظمات العامة والمنظمات الخاصة قد تكون انتاجية او خدمية للمجتمع الذي تعيش فيه هذه المنظمات لتحقيق عوائد اجتماعية مثل الخدمات التعليمية والصحية وغيرها.
- 3- تعد الإدارة عنصر رئيس وضروري لتحقيق التوازن بين الاتجاهات والاهداف المتضاربة بمعنى اخر الإدارة تخلق حالة من التوازن بين النفقات والايرادات وبين المساهمين والموظفين وبين الحكومة والجمهور.
- 4- يشغل المواقع الادارية مجموعة من المدراء والذين هم جزء من المجتمع للمنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء.
- 5- الإدارة ضرورية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الاجتماعية والتي تسهم في تحقيق الرفاه الاجتماعي.

6- من خلال الإدارة من الممكن رفد المجتمع بالطاقات والكفاءات والمعارف المتعددة لتنمية وتطوير المجتمع.

7- تحقق الإدارة التنمية الاجتماعية المستدامة من خلال الحفاظ على الموارد والطاقة والمساهمة في الحفاظ على وارادات الاجيال من المواد الاولية وغيرها.

8- من خلال ما تقدم يتضح بان العملية الادارية هي مهمة للمجتمع وتستطيع ان تحقق الازدهار والتطور والنمو الصحيح عند اقتناص الفرص الاجتماعية واستكشافها لتلبية

الحاجات الاجتماعية المتعددة، فضلاً عن اسهامها في رفد المجتمع بالمعارف والابتكارات والريادة والافكار التي من شأنها ان تسهم في زيادة الرفاه الاجتماعي.

رابعاً: الإدارة علم... وفن.. ومهنة... وشبه مهنة

لقد ظهرت العديد من الكتابات في هذا الموضوع، كما دار حوله نقاش حاد وكانت هنالك وجهات نظر مختلفة باعتبار الإدارة كما يراها البعض تتطلب مهارات خاصة تكتيكية وتطبيقية، لذا اتفقوا بان الادار هي فن ومن ناحية اخرى يرى فريق اخر بان الإدارة هي عبارة عن علم لانها تتضمن الاعتبارات المنطقية والعلمية التي تقوم عليها الإدارة والبعض يراها مهنة خاصة من الممكن ان تحقق له ربح مادي او معنوي.

1- الإدارة علم: تعد الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التطبيقية ويتفق معظم كتاب العلوم الاجتماعية على انها لم تبلغ من الدقة والقدرة على التنبؤ ما بلغته الحال في العلوم الطبيعية. لذا يميل بعض من كتاب الإدارة وخصوصا الممارسين منهم الى اعتبارها فنا يعتمد بشكل أساسي على الموهبة الشخصية. والإدارة علم يعني ان هناك قواعد وأسس ونظريات علمية تحكم العمل الاداري وتسيره، وان تطبيقها يؤدي الى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها الى حد ما. وهذه القواعد والنظريات يمكن تعلمها ودراستها في الكليات والجامعات ومن ثم يمكن تطبيقها على المؤسسات والمنشآت بشكل يؤدي الى تحقيق اهداف هذه المؤسسات على اساس من الكفاية والفعالية. اذا اعتبرناها كذلك يبقى السؤال المطروح هو هل كل من درس وتعلم النظريات والأسس الادارية يستطيع ان يطبقها بنفس المستوى من الفعالية؟

والإدارة تستخدم الأسس العلمية في عمليات اتخاذ القرارات واستخدام الأساليب الكمية والمنطق الرياضي في الوصول الى الحلول المثلى واستخدام جميع العلوم المتاحة ومنها الهندسية والطبية والصرفة والتكنولوجية وغيرها من اجل الوصول الى الحلول المثلى فضلاً عن استخدامها العوامل النفسية والاجتماعية لتحليل رغبات وحاجات الزبائن المتغيرة والتي توجب استعمال العلوم كافة من اجل تلبية هذه الحاجات لذا هي علم بحد ذاته وتعتبر سيد العلوم.

2- الإدارة فن: وفي الوقت الذي تصبح فيه الإدارة من العلوم الاجتماعية فانها تعتمد على الشخصية الفردية التي يصعب ربطها بعلم معين ورغم الاهتمام بالعلوم السلوكية في اتخاذ القرارات وديناميكية الجماعة لذا ان طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة تحتاج الى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق. فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل

مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، كما ان نجاحه يعتمد على مهارته في التطبيق وعلى مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة وهذا يحتم عليهم استخدام مهاراتهم وخبراتهم الحالية والمتراكمة في حل المشاكل المتنوعة وهنا لابد من استخدام الحس والفراسة والبديهية وسرعة الاستجابة والمواهب والمعرفة الظاهرية والضمنية ومهارات التفاعل والتواصل المجتمعي، وأيضاً يتوجب على المدير فن إدارة الآخرين من خلال ما يمتلكه من مهارات الإقناع والتفاوض وهنا تظهر الحنكة القيادية في العمل الإداري والفن يرتبط بالعمل القيادي المؤثر في الأفراد سواء كانوا داخل التنظيم ام خارج التنظيم.

3- الإدارة مهنة: اغلب الأفراد القادرين على ممارسة العمل الإداري أتخذ من الإدارة مهنة او شبه مهنة يمارس من خلالها أعماله التي تدر أرباح عليه نتيجة مزاوله العمل الإداري، وبدأ هؤلاء بفتح مكاتب خاصة بهم مثل مكاتب الاستشارات الإدارية والمحاسبية والجودة وغيرها التي تقدم النصح والإرشاد ودراسات الجدوى وتعددت هذه المكاتب وما هي الا مصداق للإدارة بكونها مهنة وشبه مهنة

لذا فإنه يمكن القول ان الإدارة علم وفن ومهنة معاً وان الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الامور الاساسية في تطوير كفاءات الاداريين وزيادة فعاليتهم. فالنجاح الاداري يعتمد على دراسة وفهم الاسس والنظريات العلمية الادارية من ناحية والفن في تطبيقها وتطويرها من ناحية اخرى.

4- الاداره شبه مهنة:ممكّن ان تكون الإدارة مهنة كما تم ذكره في اعلاه او شبيه بالمهنة بكونها حقلاً من حقول الدراسة المعترف بها ولأنها تحتاج الى تدريب واعداد منظمين كما ترعى شؤونها الجمعيات التي تعطي للمهنة بعداً مهنيّاً بحثياً خاصاً هذا بالإضافة الى اهدافها الاجتماعية العامة.

خامساً: من هو المدير وما هي واجباته

يعد مفهوم المدير قديماً هو المسؤول عن أعمال الآخرين و كان التركيز بكون المدير هو وظيفة يتحكم بها المالك. ونلاحظ هنا ان أي عمل من الممكن ان نطلق عليه مدير مثلاً الفرد الذي يعمل في الحسابات يسمى مدير الحسابات وهكذا لبعض الوظائف الأخرى وفي عام 1950 عرف المدير المساهم المهني الفردي والذي يدعوا الى تحقيق فرص متوازية المسارات على حدٍ سواء، وهذه المساهمة الفردية ايضاً لم تحل مشاكل المنظمات والفكر الحديث ركز على كون احد مسؤوليات المدير هي المسؤولية عن عمل الآخرين،

وظهرت مهام جديدة او واجبات جديدة في الفكر الإداري الحديث تضاف الى أعماله ووظائفه الاخرى مثل:

1- وضع الأهداف: اذ يحدد المدير ما هي الأهداف التي يجب ان تكون قابلة للتحقيق وتحقق التفرد والريادة وما هي خطته التي يمكن ان يستعملها للقيام بتحقيق هذه الاهداف، وكيف يمكن للمدير صياغة الأهداف بشكل واضح ومرن للأفراد العاملين من حيث الفهم وكيفية التطبيق.

2- تنظيم الأنشطة والعلاقات: المدير ينظم ويحلل الأنشطة والقرارات والعلاقات في العمل لتسهيل انجاز الأعمال من خلال تصنيف العمل وتبسيطه وتقسيمه الى أنشطة فرعية يمكن التحكم بها ويحدد الافراد القادرين والمؤهلين لانجاز هذه الأنشطة او الوظائف مما يقوده ذلك الى تشكيل الهيكل التنظيمي الملائم لانسيابية الأعمال في المنظمة.

3- الاندماج او التكامل: هنا يقع على عاتق المدير ان يحفز ويتواصل مع الافراد العاملين وذلك من خلال علاقته الخاصة بالموارد البشري الذي تحت أمرته وهنا عليه ان يحافظ على التواصل المستمر معهم وان يتكامل مع المدراء الذين هم من مستواه من اجل انجاز العمل المنظمي.

4- القياس: لا بد على المدير ان يحدد وسائل قياس الأهداف والعوامل التي تؤثر بها لان ذلك يؤثر على اداء المنظمة ككل، لذا عليه ان يضع المعايير وقياس انجاز العمل لكل قسم ولكل موظف وان تخضع هذه العملية للتكميم، وعليه أيضا ان يفسر أداء المنظمة للوصول الى النتائج التي تؤهل منظمته للتنافس.

5- تطوير الموارد: هنا يقع على عاتق المدير كيف يمكن ان يطور موارده البشرية ويضيف اليها المهارات والمعارف المتنوعة وخلق راس مال فكري قادر على مواكبة عالم المنافسة باعتبار هذه الموارد فريدة والسعي الى التميز من خلال ما تقدمه هذه الكوادر البشرية المهمة في المنظمة.

6- فهم وتفهم مشاعر الآخرين: على المدير ان يفهم مشاعر الآخرين وكيفية إدارة هذه المشاعر وتوجيهها نحو الانجاز المنظمي وان يمتلك القدرات المهارية في عمليات الذكاء الشعوري او العاطفي وتوجيه الافراد لتحقيق أهداف التنظيم.