

## ماهية الإدارة

- تعريف الإدارة
- الإدارة (علم وفن)
- أهمية الإدارة
- خصائص الإدارة
- مجالات الإدارة
- المدارس الإدارية

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان بحيث يصعب عليه أن يعيش منعزلاً عن غيره، الإنسان لا بد له من أن يتعاون وهو في تعاونه يريد أن يحقق هدفاً، وهذا الجهد البشري يتضمن على ما يمكن أن يطلق عليه "فكرة الإدارة"

الإدارة تعد ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي ، كما أن الإدارة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

الإدارة هي عملية التخطيط وإتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها

والإدارة تتم في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة يقوم علي ممارستها مديرون متخصصون يعملون علي تناسق وتكامل للوصول إلي الأهداف العامة للمشروع ، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب والظروف البيئية المحيطة

### تعريفات الإدارة :

- تعريف تايلور (رائد الحركة العلمية في الإدارة ) للإدارة بقوله أن " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تود من الرجال أن يؤديه بأحسن وأرخص طريقة "
- يعرف فايول الإدارة بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة "
- يعرف دوايت الإدارة " نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد ".
- يعرف فورست الإدارة بقوله " فن توجيه النشاط الإنساني "
- تعرف الإدارة بأنها " عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق هدف معين، في ظروف بيئية معينة "

## الإدارة علم وفن :

الإدارة كعلم : تعني مجموعة النظريات والمبادئ والحقائق المتراكمة حول موضوع الإدارة، الذي يتضمن عناصر الإدارة، ومبادئ الإدارة وأساليب اتخاذ القرارات، وباستخدام الأساليب العملية

مثل : الملاحظة والتجريب هذه القواعد والنظريات في الواقع يمكن تعلمها والتعرف عليها من خلال : المدارس، والجامعات.

الإدارة كفن : الإدارة مهارة تطبيق المدير للنظريات والقواعد الإدارية، والخبرة والمعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، من خلال التعامل مع الأعضاء والموظفين وأصحاب المشروع، باعتبار أن جوهر الإدارة يرتبط بالتعامل مع الآخرين. والتعامل مع الناس مهارة وفن لا يتقنه جميع المديرين على السواء، فممارسة التخطيط مهارة تختلف من إنسان إلى آخر، واتخاذ القرارات مهارة، وتحفيز العاملين.

## أهمية الإدارة :

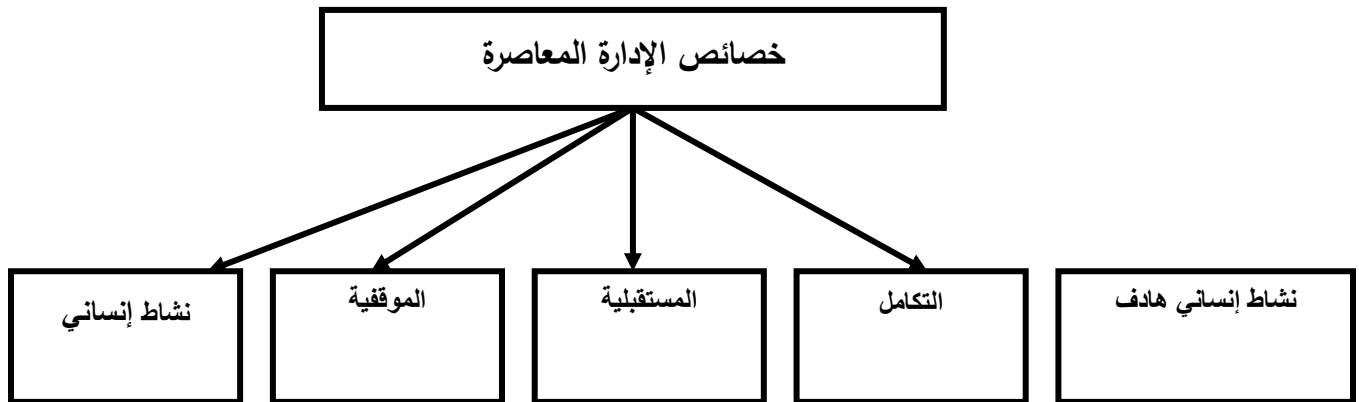
\* على مستوى الأفراد : تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين، وبالتالي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية .

\* على مستوى المؤسسات : تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى تحقيق أهداف المؤسسات، سواء أكانت أهدافاً ربحية (القطاع الخاص)، أم غير ربحية (للمؤسسات الحكومية والأهلية).

\* على مستوى المجتمع : الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة في البلد وبالتالي التقدم الاقتصادي والاجتماعي .

## خصائص الإدارة :

الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة تتمثل في



- الإدارة نشاط إنساني هادف : فهو يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية هي (تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، تنمية الموارد، التنسيق، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات).

- تكامل وظائف الإدارة : فهذه الوظائف ليست منفصلة بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.

- المستقبلية : فالنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفق العمل الإداري لفترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية .

- الواقعية : فالعمل الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف البيئة المحيطة، بل إنه يؤثر فيها ويتأثر بها .

- التداخل بين المنشآت : فهناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل والتنسيق المتكامل بين المنشآت .

### مجالات الإدارة :

أولاً : الإدارة في القطاع العام (الإدارة العامة) : هي التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتعني بإدارة المؤسسات الحكومية المختلفة، وتشمل : الوزارات، والمجلس التشريعي، وأية مؤسسة تابعة للقطاع العام أو الحكومي، مثل المدارس والمستشفيات وغيرها..

ثانياً : الإدارة في القطاع الخاص (إدارة الأعمال) : ترتبط بإدارة مؤسسات الأعمال، أو المؤسسات والمشروعات الاستثمارية، التي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة، أو شراكات عمل بين اثنين أو أكثر

ثالثاً : الإدارة في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) : ترتبط بالمؤسسات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى المجتمع، وتحقيق الرفاه له، وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها، والمنح، والهبات، بالإضافة إلى تقاضيها أثمان الخدمات هدف بشكل التي تقدمها للأفراد، وتشمل هذه المؤسسات الجمعيات الخيرية والتعاونية، والتطوعية

### المدارس الإدارية :

أولاً : مدرسة الإدارة العلمية :

- الذي قام بها هو ( فريدريك تيلور ) .
- حاول الربط بين الجهد المبذول والوقت , وعرفه بـ ” دراسة الحركة والزمن ” .
- لقب بعدها بـ (أبو الإدارة العلمية) .
- تقوم هذه المدرسة على : اتباع الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية .

- قام تيلور بدراسة الجهد المبذول والحركة , وأساليب تدفق العمل , ومن ثم قام بالتخلص من الحركات غير الضرورية والإبقاء على الحركات اللازمة للاداء .
  - نتج منها معرفة الوقت الحقيقي اللازم لإنجاز العمل
- ثانياً : المدرسة البيروقراطية :

ارتبطت البيروقراطية باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) والبيروقراطية لغوياً تعني حكم المكاتب، وأما مدلولها الشعبي فتتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية، أو التأخير في انجاز المعاملات، أو درجة التعقيد وعدم المرونة. وأما عملياً فتعني إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصارمة، يصعب الحياد عنها، مهما تكن الظروف والمواقف.

لقد أكدت المدرسة البيروقراطية ضرورة تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص، واعتبرت الكفاءة الأساس الوحيد للتعيين والترقية. وحرص النموذج البيروقراطي على أن تكون هناك قواعد وقوانين وتعليمات مكتوبة وواضحة، يسترشد بها العاملون في عملهم، وأكدت ضرورة تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وترتيبى. كما يعتبر النموذج البيروقراطي العلاقات غير الرسمية والزمالات .

#### ثالثاً : المدرسة السلوكية في الإدارة :

تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية كوسيلة للتعرف على مشاكل العمال، وآرائهم، ومواقفهم حول العمل، وكيفية حل هذه المشاكل. في البداية ويهدف زيادة إنتاجية العاملين، حاول فريق البحث دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المادية (كالإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة والراتب والأجور) وإنتاجية العاملين.

- ظهرت كردة فعل لمدرسة ( فايول ) ( تيلور ) .
- رائدها هو ألتون مايو , الذي قام بالعديد من تجارب الهاوثورن
- ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالانسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة .
- أن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والانتاجية .

#### المدارس الإدارية المعاصرة :

ظهرت المدارس الإدارية المعاصرة في الفترة ما بين الأربعينات والسبعينات من القرن العشرين، ونستطيع القول إنها أسهمت إسهاماً كبيراً في تطوير علم الإدارة، حيث إن كثيراً من المبادئ التي نادت بها هذه المدارس تعتبر الأساس للعلوم الإدارية التي تطبق في الوقت الحاضر. ومن أهم هذه المدارس : المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم ، والمدرسة الموقفية ، والمدرسة اليابانية .

#### أولاً : المدرسة الكمية في الإدارة :

ركزت هذه المدرسة على استخدام الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الرياضي الكمي للمشكلات الإدارية بغرض اتخاذ القرارات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك استخدام المعلومات الخاصة بالمبيعات لسنوات سابقة للتنبؤ بمبيعات السنة القادمة ، أخذين في الاعتبار استمرار الظروف السابقة نفسها. وفي الواقع فإن التنبؤ بالمبيعات المستقبلية يعد من الأساليب المهمة لإدارة المؤسسة لتحديد حجم الإنتاج المتوقع، الذي يترتب عليه اتخاذ كثير من القرارات الأخرى، مثل القرارات الخاصة بتعيين موظفين جدد،

وعمل الحملات الترويجية اللازمة، وتحديد حجم المواد الخام المطلوب توريدها للإنتاج بهدف الوصول إلى رقم المبيعات المتوقع. وتجدر الإشارة إلى أن المثال السابق مثال مبسط على استخدام الأساليب الكمية، حيث إن هناك أساليب رياضية وكمية أخرى معقدة يتم استخدامها.

وبشكل عام يمكن عرض أهم مزايا هذه المدرسة فيما يأتي :-

١. ركزت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في حل المشكلات التي تواجه الإدارة وفي اتخاذ القر
  ٢. استخدمت الحاسوب بشكل أساسي في مجال الإدارة، فأصبح بالإمكان مثلاً حفظ الملفات بوساطة الحاسوب، واستخدام البرامج المساعدة للإدارة مثل برامج المحاسبة، وشؤون الموظفين وغيرها.
  ٣. عملت على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات بسبب اعتمادهم على المعلومات وتحليلها وبناء النماذج الرياضية وبالتالي الدقة في اتخاذ القرارات.
- ومما يؤخذ على هذه المدرسة برغم ميزات المتعددة أنها اقتصرت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر الإنساني وأهميته ووجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا

ثانياً : مدرسة النظم :

- هو المدخل الذي يكون له نظرة شمولية للأمور .
- هو أساساً طريقة للتفكير الشمولي في العمل الإداري .
- يرى الأمور بكلياتها وليس بجزئياتها .
- يركز على وجود علاقة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التي تنتمي إلى الكل .
- النظر إلى المنظمة أنها نظام مكون من أجزاء وهي جزء من نظام أكبر وهو القطاع الاقتصادي .
- أن لكل نظام مدخلاته ومخرجاته .
- يضع إطاراً للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة .
- يساعد على التعرف بالصعوبات التي تواجه العمل الإداري

ثالثاً : المدرسة الموقفية " الظرفية" :

- يعتبر هذا المدخل من المداخل المفيدة بسبب مدخله التشخيصي
- يشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها .
- يؤكد المدخل على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية وهي :  
البيئة الخارجية – التقنية المستخدمة – العاملين بالمنظمة .
- تتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشكلات الإدارية .
- يتميز هذا المدخل بالمرونة في تطبيقه للأساليب والمبادئ المأخوذة من تلك المداخل الإدارية .
- يؤكد على اعتماد المدير على مبادئ مطلقة يجب أن يتم فقط بعد التشخيص السليم لحقائق الموقف الذي يواجهه .

#### رابعاً : المدرسة اليابانية :

اليابان التي تحتل مكانة بارزة في مقدمة الدول الصناعية نمطها الخاص في الإدارة مما جعلها متميزة في ارتقائها بمستوي الإنتاج وتقدمها الصناعي، وقد كان من أبرز ما يميز الإدارة اليابانية اعتمادها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، مما يرفع من إنتاجيتهم، ويشعرهم بأنهم ينفذون القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، كما تميزت هذه المدرسة باعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واجدة تسود بينهم روح المودة والتعاون في العمل. واهتمت هذه المدرسة أيضاً بالاعتماد على مبدأ التوظيف مدي الحياة للعاملين مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى اهتمامها بالقيم الجماعية وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل مما يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم. كما كان للغدرة اليابانية الفضل في بروز ما يعرف بحلقات الجودة .

أستاذ المقرر

أ.د / رأفت هنداوى

م.د / حسن فريج