

## المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

تحتل دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسين في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي على حد سواء، و قد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من المتغيرات البيئية واشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة، مما جعل نجاح المؤسسة يتوقف على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، و بما أنّ المدير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة فإنه ينبغي أن تتوفر فيه العديد من المهارات و القدرات اللازمة التي تميّزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة و تمكّنه من ممارسة وظائف الإدارة في مختلف المجالات.

### 1- تعريف الإدارة

تعرف الإدارة على أنّها: «الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل».

ومن واقع التعاريف السابقة والملاحظات المرتبطة بها يمكن استخلاص ما يلي:

- أنّ الإدارة كعملية متميّزة تتعامل مع الجماعة و ليس الفرد.
- الإدارة هي مجموعة أنشطة تتضمن: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لاستخدام موارد المؤسسة (و هي الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلومات).
- أنّ الإدارة عملية هادفة، أي أنّها توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف و من ثمّ فهي وسيلة وليست غاية.
- أنّ الإدارة تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد و الفاعلية من خلال تحقيق النتائج و الأهداف.
- أنّ المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسات تؤثر في نمط الإدارة المفروض إتباعه للتكيف مع هذه المتغيرات التي تتصف بالتغير السريع، و من ثمّ فإنّ الإدارة هي عملية مستمرة تعكس الظروف البيئية السائدة.

### 2- وظائف الإدارة

يمكن تقسيم الوظائف الإدارية بوجه عام إلى أربعة وظائف أساسية و هي:

**2-1- التخطيط:** تعد عملية التخطيط الركن الأول في عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية، وتشمل وظيفة التخطيط مايلي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.

- وضع سياسات وجداول العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها.

2-2- **التنظيم:** يقصد بعملية التنظيم عملية تجميع الأنشطة و الموارد الخاصة بالمؤسسة بطريقة منطقية

و ملائمة، و بالتالي يمكن القول أنّ عملية التنظيم هي التي تخلق الشكل التنظيمي للمؤسسة.

2-3- **التوجيه:** وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي من خلال عمليات القيادة و الحفز و الإتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني.

2-4- **الرقابة:** وتختص هذه الوظيفة بمتابعة النشاطات الجاري تنفيذها لضمان عدم انحراف الأحداث عن الخطط المعدة سلفاً، حيث يتطلب الأمر وضع معايير لإنجاز العمل، وقياس مدى الإنجاز وتقويمه بالمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الانحراف.

### 3- مجالات الإدارة (وظائف المؤسسة)

لكي تحقق المؤسسة أهدافها و أهداف مالكيها فإنّ عليها أن تقوم بإنتاج سلع و خدمات، ثمّ تسويقها، و لا يتم ذلك إلاّ باستخدام مواردها البشرية، و على هذا يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية و التمويل.

1- **إدارة الإنتاج:** نقصد بها عمليات المؤسسة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من سلع و خدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، و من بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية، و اختيار الموقع، و تخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، و الترتيب، و الجدولة و الرقابة على النوعية (الجودة) والإنتاجية.

2- **إدارة التسويق:** وهي تتضمن بيع منتوجات المؤسسة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين و مؤسسات وسيطة)، و ذلك بعد التعرف أصلاً إلى رغباتهم واحتياجاتهم، و العمل على إشباعها بالكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإنّ نشاط التسويق يشمل المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و بحوث التسويق.

3- **الإدارة المالية:** تحتاج كلّ مؤسسة إلى أموال لتوفير الموارد التي تحتاج إليها في التشغيل، كما تتطلب هذه الأموال التخصيص و الإنفاق بحكمة على الوحدات المختلفة للمؤسسة و هو ما تضطلع به الإدارة المالية، والتي هي بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من المهام تصب في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

4- **إدارة الموارد البشرية:** تختص بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل و وصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و اختيارها و تدريبها، و تنميتها و مكافئتها، و تقييم أدائها، و نظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها وعلاقات العمل الجماعية.

5- **إدارة التمويل:** و تشتمل أساساً على وظيفتين:

- ❖ **وظيفة الشراء:** وهي الوظيفة المسؤولة عن توفير و تدبير احتياجات المؤسسة المختلفة (من مواد أولية و أدوات) اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة، و تتضمن هذه الوظيفة المهام التالية: تحديد الكميات المطلوبة من كل الأصناف و وضعها في جداول الاحتياجات، دراسة الأسواق و تحديد أنواع الموردين مع تقرير طريقة الشراء المناسبة، التفاوض مع الموردين و إنهاء إجراءات الشراء.
- ❖ **وظيفة التخزين:** ويقصد بها تخطيط وتنظيم عملية استلام المواد و المحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب.

#### 4- كفاءة وفعالية الإدارة

يعرّف أهل الاختصاص الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، أمّا الكفاءة فتعني استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنّ الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أي أنّ الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فإنّ الإدارة تحرص على استغلالها و الإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف.

#### 5- المديرين و المستويات الإدارية

في الواقع تنطوي أي مؤسسة على العديد من المديرين، وإذا أردنا رسم خريطة تنظيمية لأحد المؤسسات، فإنه يمكن تصنيف المديرين إلى ثلاثة مستويات هي: مديرو الإدارة العليا، مديرو الإدارة الوسطى، مديرو الإدارة الإشرافية.

##### أ. الإدارة العليا

و تمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و يرأس هذه المجموعة المدير العام للمؤسسة، و تتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها:

- ❖ **الكلية:** بمعنى أنها تؤثر في المؤسسة ككل بوجه عام.
- ❖ **الأجل الطويل:** و هذا يعني أنّ قراراتهم يكون تأثيرها على المؤسسة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- ❖ **الشمولية:** بمعنى أنّ قراراتهم غالبا تشتمل على جوانب متعددة مالية و إنسانية و إجتماعية.

##### ب. الإدارة الوسطى:

وتعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة، حيث تقوم بنقل و ترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف و سياسات و خطط عامة إلى برامج و خطط تفصيلية و تنقلها إلى الإدارة المباشرة، و تمثل طبقة مديري الإدارة الوسطى من جميع مديري المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين.

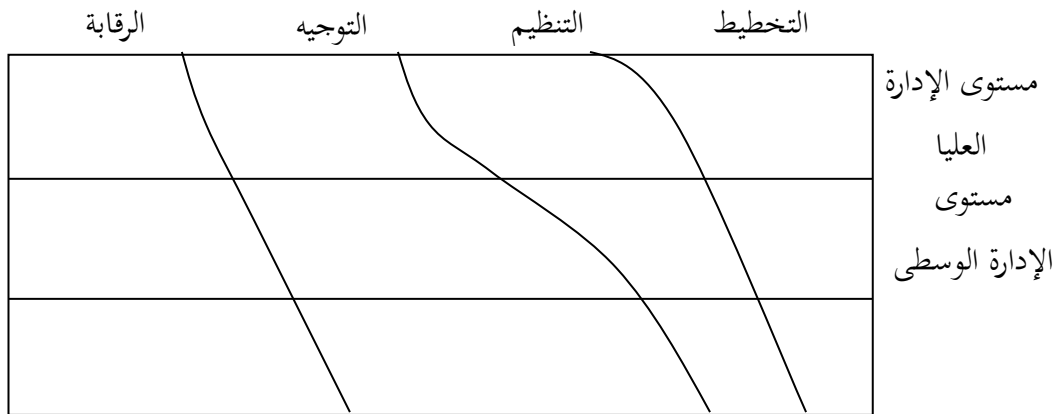
### ج. الإدارة المباشرة

وهي تلك التي تقع في أسفل الهرم الإداري و تعتبر علاقتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ، فهي تتلقى أوامرها من الإدارة الوسطى و تحدد الخطط و البرامج التفصيلية التي يمكن أن تضع أهداف وخطط الإدارة العليا موضع التنفيذ، و لذلك فإنها تهتم بدرجة أكبر بالتفاصيل، كما أنها تكون أكثر حاجة للدراية بالنواحي الفنية المتعلقة بالعمل.

ويقوم كلّ المديرين في كل المستويات بأداء كلّ الوظائف الإدارية، و لكننا نلاحظ بصفة عامة أنّ وظائف التخطيط و التنظيم تكون نسبيا ذات أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا، بينما تسود وظيفتي التوجيه والرقابة نسبيا في مستوى الإدارة السفلى.

و يمكن توضيح ذلك بالرجوع إلى الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1): وظائف الإدارة و أهميتها النسبية في المستويات المختلفة.



### 5-المديرون والمهارات الإدارية

لكي يمكن أداء الوظائف الإدارية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارات و القدرات الأساسية في المدير الكفاء، و يعتبر تصنيف " R. katez " لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق بين ثلاثة أنواع من القدرات هي:

#### أ. المهارات الفنية

و تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات و الأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة بمعنى أنّ المهارات الفنية مهارات تخصصية متعلقة بنشاط المؤسسة في الوحدة الإدارية التي يديرها المدير، و يحصل المدير على هذه المهارات من خلال التدريب والخبرة.

#### ب. المهارات الإنسانية

و هي تلك المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع الناس، و مراعاة الفروق الفردية بينهم و تقبلهم كما هم فعلا و ليس كما ينبغي أن يكونوا، و تشمل هذه المهارات القدرة على فهم الشخص لوضع الآخرين

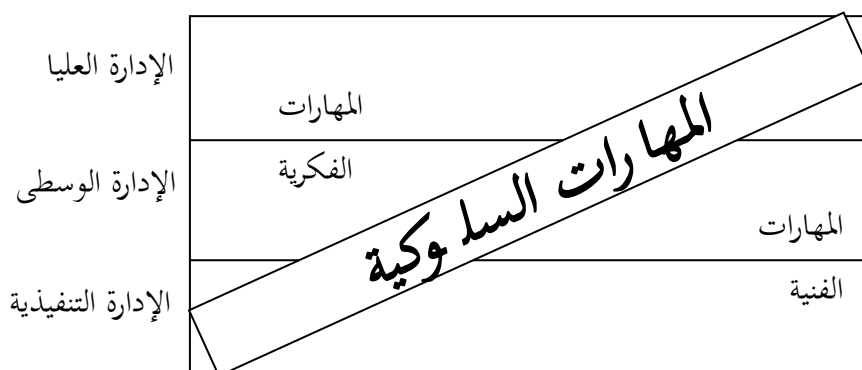
معه في المؤسسة، و تشمل أيضا القدرة على التفاعل بشكل فعال و مؤثر مع الصراع، و تشير البحوث المعاصرة إلى أنّ إمتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

### ج. المهارات الفكرية

و ترتبط هذه المهارات بقدرة المدير على التفكير النظري و التجريدي، فالمديرون يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى و المتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، و فهم تداخل هذه العوامل المختلفة و تبني منظورا شاملا للمؤسسة و بيئتها، و هذه المهارة تجعل لدى المدير القدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من تأثيرات و الإستعداد لمقابلة هذه التأثيرات، و يرى " FLEET DAVIO VAN " أنّ المدير الذي يدرك الفرص التي لا يراها أحد غيره و يستثمرها بنجاح، فإنّ ذلك يعتمد على المهارة التصورية أو الفكرية لديه.

ونشير في هذا المقام إلى إختلاف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، فالمديرون في المستويات العليا في حاجة إلى مقدار كبير من المهارات الفكرية التصورية، ودرجة أقل من المهارات الفنية و الإنسانية، بينما المديرون في مستوى الإدارة الإشرافية يحتاجون إلى مجموعة عكسية من المهارات، و يحتاج المديرون في المستوى المتوسط الإداري إلى مقدار متساوي من كلّ نوع من المهارات و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية.



المصدر: جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 59.