

موقع الكتاب:

www.edarah.org

مبادئ إدارة الأعمال

الأساسيات والاتجاهات الحديثة

أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

أستاذ الإدارة والتسويق

جامعة الملك سعود

د. بشرى بنت بدير المرسى غنام

أستاذ الإدارة المالية المشارك

جامعة القصيم

أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

أستاذ الإدارة وخبير التنظيم

معهد الإدارة العامة - الرياض

العبيكان
Obekon

المحتويات

المحتويات	٥
مقدمة الكتاب	١٣

الباب الأول الأساسيات والتطور

الفصل الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها	١٩
• مقدمة	٢٢
• مفهوم الإدارة	٢٣
• أهمية الإدارة	٢٩
• هل الإدارة علم أم فن ؟	٣٢
• مجالات الإدارة	٣٧
• مشروعات الأعمال	٤٢
• عناصر الإدارة	٤٦
• مصطلحات	٥٠
• أسئلة وتمارين للمناقشة	٥١
الفصل الثاني: التطور التاريخي لفكر الإداري	٥٥
• مقدمة	٥٨
• المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)	٦٠
• مدرسة العلاقات الإنسانية	٦٣

- المدرسة التجريبية ٦٦
- مدرسة النظم الاجتماعية ٦٩
- المدرسة المعاصرة في الإدارة ٧١
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٧٨

الباب الثاني

وظائف الإدارة

الفصل الثالث: التخطيط ٨٣

- مقدمة ٨٦
- تعريف التخطيط ٨٨
- فوائد التخطيط ٨٩
- أنواع التخطيط ٩٠
- عناصر التخطيط ٩٨
- خطوات التخطيط ١٠٤
- صفات التخطيط الفعال ١٠٨
- معوقات التخطيط ١١١
- مصطلحات ١١٤
- أسئلة وتمارين للمناقشة ١١٥

الفصل الرابع: اتخاذ القرارات ١١٩

- مقدمة ١٢٢
- مفهوم اتخاذ القرار ١٢٤
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية ١٢٦
- أنواع القرارات ١٢٨
- خطوات اتخاذ القرارات ١٣٣

- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ١٣٨
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات ١٤٤
- مصطلحات ١٤٧
- أسئلة للمناقشة ١٤٨
- الفصل الخامس: التنظيم ١٥٣**
- مقدمة ١٥٦
- مفهوم التنظيم ١٥٨
- أهداف التنظيم ١٦١
- أنواع التنظيم ١٦٢
- مبادئ التنظيم الإداري ١٦٧
- خصائص التنظيم الفعال ١٧٦
- الهياكل التنظيمية ١٧٩
- الخرائط التنظيمية ١٨٦
- الدليل التنظيمي ١٨٩
- مصطلحات ١٩١
- أسئلة وتمارين للمناقشة ١٩٢
- الفصل السادس: التنسيق ١٩٥**
- مقدمة ١٩٨
- مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه ١٩٩
- شمولية وظيفه التنسيق ٢٠٣
- عوائق التنسيق ٢٠٧
- أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق ٢٠٩
- خصائص التنسيق الفعال ٢١٣
- مصطلحات ٢١٩
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٢٢٠

٢٢٥ الفصل السابع: القيادة الإدارية

- ٢٢٨ مقدمة •
- ٢٢٩ تعريف القيادة •
- ٢٣٠ القائد الإداري والرئيس الإداري •
- ٢٣٣ مصادر قوة القائد •
- ٢٣٦ النظريات الحديثة في القيادة •
- ٢٤٩ معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية •
- ٢٥٢ ملامح القيادة في الإسلام •
- ٢٥٥ مصطلحات •
- ٢٥٦ أسئلة وتمارين للمناقشة •

٢٦١ الفصل الثامن: الدافعية والحوافز

- ٢٦٤ مقدمة •
- ٢٦٥ تعريف الدافعية •
- ٢٦٨ أنواع الدوافع •
- ٢٧٠ نظريات الدوافع •
- ٢٨١ أنواع الحوافز •
- ٢٨٣ الدوافع من منظور إسلامي •
- ٢٨٨ مصطلحات •
- ٢٨٩ أسئلة وتمارين للمناقشة •

٢٩٥ الفصل التاسع: الاتصالات الإدارية

- ٢٩٨ مقدمة •
- ٣٠٠ تعريف الاتصال •
- ٣٠١ أهمية الاتصال •
- ٣٠٢ عناصر الاتصال •
- ٣٠٥ أنواع الاتصال •

المحتويات

- وسائل الاتصال ٣٠٧
- خصائص الاتصال الفعال ٣٠٩
- معوقات الاتصال ٣١٢
- مصطلحات ٣١٦
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٣١٧
- الفصل العاشر: الرقابة ٣٢١**
- مقدمة ٣٢٤
- مفهوم الرقابة ٣٢٦
- الجهة التي تقوم بالرقابة ٣٢٨
- فوائد الرقابة ٣٢٩
- خطوات الرقابة الإدارية ٣٣١
- أنواع الرقابة ٣٤١
- خصائص الرقابة الفعالة ٣٤٨
- أمثلة تطبيقية للرقابة على وظائف المشروع ٣٥٠
- مصطلحات ٣٦٠
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٣٦١

الباب الثالث

وظائف المنشأة

- الفصل الحادي عشر: إدارة الموارد البشرية ٣٦٩**
- مقدمة ٣٧٢
- مفهوم وأهداف إدارة الأفراد ٣٧٣
- تطوير إدارة الأفراد ٣٧٥
- التنظيم في إدارة الأفراد ٣٨٠
- وظائف إدارة الأفراد ٣٨٤

- مصطلحات ٣٩٤
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٣٩٥
- الفصل الثاني عشر: إدارة التسويق ٣٩٩**
- مقدمة ٤٠٢
- مفهوم التسويق ٤٠٤
- مراحل تطور الفكر التسويقي ٤٠٦
- عناصر المزيج التسويقي ٤١١
- بحوث التسويق ٤١٩
- مصطلحات ٤٢٢
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٤٢٣
- الفصل الثالث عشر: إدارة الإنتاج ٤٢٧**
- مقدمة ٤٣٠
- مفهوم إدارة الإنتاج ٤٣١
- أهمية وظيفة الإنتاج ٤٣٤
- دورة حياة العمل الإنتاجي ٤٣٧
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج ٤٣٩
- مراقبة الجودة ٤٤٥
- المصطلحات ٤٤٧
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٤٤٨
- الفصل الرابع عشر: الإدارة المالية ٤٥١**
- مقدمة ٤٥٤
- مفهوم الإدارة المالية ٤٥٦
- أهداف الإدارة المالية ٤٥٨
- القرارات المالية ٤٥٩
- التخطيط المالي ٤٦٩

المحتويات

- الرقابة المالية ٤٧٨
- المصطلحات ٤٨٢
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٤٨٣
- **الفصل الخامس عشر: إدارة نظم المعلومات الإدارية** ٤٨٩
- مقدمة ٤٩٢
- مفهوم نظام المعلومات ٤٩٣
- أهمية نظام المعلومات للإدارة ٥٠٠
- الحاسوب ونظام المعلومات ٥٠٤
- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال ٥٠٦
- مصطلحات ٥١٠
- أسئلة وتمارين للمناقشة ٥١١
- **المراجع** ٥١٥



الباب الأول الأساسيات والتطور

الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. توضيح أهمية الإدارة.
٢. تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.
٣. تعريف علم الإدارة.
٤. شرح مفهوم علم الإدارة.
٥. تحديد خصائص الإدارة.
٦. المقارنة بين مجالات الإدارة.
٧. التعرف على خصائص مشروعات الأعمال.
٨. تحديد عناصر العملية الإدارية.

محتويات الفصل

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- هل الإدارة علم، أم فن؟
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر العملية الإدارية.

Introduction

مقدمة

مع أن الإدارة تكتسب في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نتلمسها من خلال مناهجنا الدراسية الجامعية وفي معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة. هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها. إن الحاجة إلى توضيح أساسيات الإدارة مردها في واقع الأمر إلى قصر تاريخ تطوير الإدارة في العصر الحديث؛ إذ لم يكف يتجاوز هذا العمر المئة عام إلا قليلاً، وهو عمر قصير إذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الأخرى كالشريعة واللغة العربية وآدابها والعلوم الطبيعية والطب. لقد تجاوزت أعمار هذه العلوم القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها، لدرجة الوصول إلى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم، كما هو الشأن في العلوم الطبيعية.

من هذا المنطلق فإننا في هذا الفصل نحاول توضيح مفهوم الإدارة وتطورها، باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الفصول القادمة في هذا الكتاب كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الفصول. وتبعاً لذلك فإننا سوف نعالج في هذه الفصول الموضوعات الآتية:

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- هل الإدارة علم أم فن؟
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر العملية الإدارية.

The concept of Management

مفهوم الإدارة

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة، حتى يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عدداً من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة. من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

- الإدارة مشتقة من الفعل " أدار " وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- كما عرف كونتز و أودر ونال Koontz and O Dronnell، الإدارة بأنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".
- أما فردريك تايلور Fredrick Taylor، فعرفها: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".
- كذلك، فقد عرف ديل بيش Dale Beach الإدارة بأنها "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف".
- أما القريوتي وزويلف، فقد عرف الإدارة بأنها "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان،

سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه".

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة، بل تعريفات متعددة وذلك عائد إلى تباين خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الإدارة. غير أن تعدد هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط. وإجمالاً، فإننا نعرف الإدارة بأنها:

"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية".

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نبين العناصر الآتية:

١ - إن الإدارة وظيفية ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهداف محددة. هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص ولا بد أن تكون لدى الأفراد المنوطة بهم وظيفة الإدارة المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

٢ - إن الإدارة واحدة في وظائفها سواء كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة أو الجهاز حكومياً أو خاصاً. ذلك أن الإدارة ترتبط بإنجاز أعمال وأن هذه الأعمال قد تكون في أجهزة حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، وأن نجاح هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها لا يرجع إلى اختلاف فئاتها، وإنما إلى طرق ممارستها للإدارة.

٣ - إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الناس يتم من خلالها تنفيذ الأعمال. هذا يعني أن الإدارة تنصب على الجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي. فهي ليست إذناً آلية تركز على الأشياء وتهمل الإنسان، وتبعاً لذلك، فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها.

٤ - إن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد التقارير والميزانية. ذلك أنه لا يتصور أن تحقق أية منظمة أهدافها، دون أن تكون لدى العاملين بها، وبخاصة المديرين منهم المعارف والمهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من أداء هذه الأهداف.

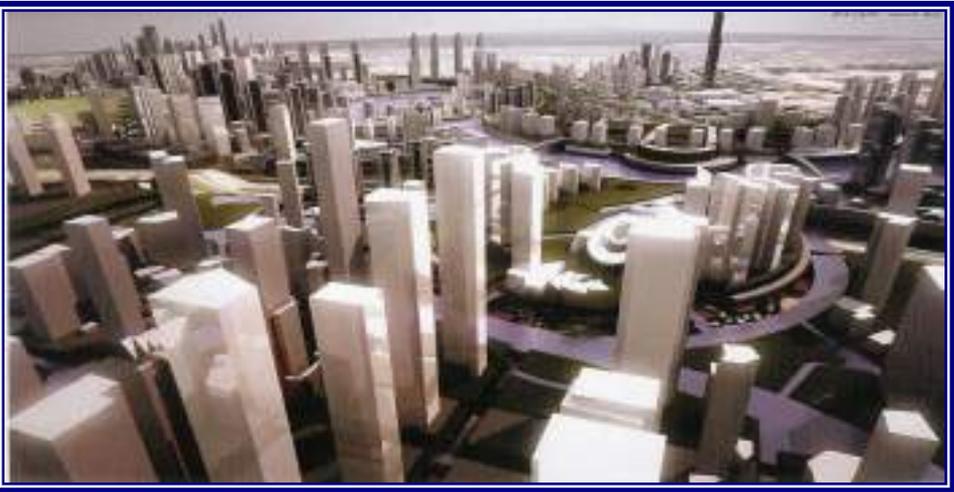
٥ - إن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. هذه الأهداف تعد بمنزلة الدليل الموجه لنشاط الإدارة في أي جهاز أو منظمة إدارية. فعلى سبيل المثال هناك أهداف تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها تختلف عن تلك الأهداف التي تسعى وزارة الصحة أو وزارة الزراعة أو وزارة الداخلية إلى تحقيقها. من هذا المنطلق، فإن بعضهم ينظر إلى الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها، حيث تستخدم بعض المساعدة في تحقيق الأهداف.

٦ - إن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة لا يعد مطلقاً وإنما محكوم بشروط ومعايير محددة أبرزها الفعالية والكفاية. بمعنى أنه لا يكفي تحقيق الأهداف في حد ذاتها من وراء ممارسة الإدارة، وإنما لا بد أن يتم تحقيق هذه الأهداف بفعالية (أي عمل الشيء الصحيح) وكفاية (أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة). وبالطبع فإن الفعالية والكفاية ليست هي المعايير الوحيدة التي تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها، وإنما كانت من بين أبرز هذه المعايير، وإنما هناك معايير أخرى مثل العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.

٧ - إن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاية يعني اتخاذ القرار السليم، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، إذ يعد القرار عنصراً مهماً في كافة صور النشاط الإداري ومراحلها. فعن طريق اتخاذ القرار ترسم الإجراءات اللازمة لسير العمل الإداري

وتخصص الإمكانيات أو الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد الوسائل أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف من عدمه. بل يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة، حيث إنها متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف وكذلك العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٨ - إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً، أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تجدد وتتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها. لذلك فإن من خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير معارف الأفراد العاملين ومهاراتهم وتحديد الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات والنماذج والاستفادة من التقنية في جميع عملياتها.



الإدارة ضرورية لبناء المدينة والحضارة والمستقبل

Who is Manager?

من هو المدير؟

 سبق أن قمنا بتعريف الإدارة. وقد يثار سؤال عن (من هو المدير؟) ومتى يمكن أن نطلق على الموظف مسمى مدير؟ في الحقيقة أن الإجابة المتبادرة على هذا السؤال من قبل الممارسين للإدارة هي «أن المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين». أو بتعبير آخر «هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما». هذه التعريفات الشائعة لم تخرج عما طرحه كتاب الإدارة عن تعريف المدير. ولكن تعقيد المنظمات في العصر الحديث وتشابك مهامها وتداخل أدوارها وتزايد إدراك قيمة العنصر البشري في نموها ونجاحها جعل تعريف المدير أكثر عمقاً ونضجاً مما كان عليه في السابق. ولذلك يعرف روبنز وكولتر (٢٠٠١) المدير بأنه أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين. فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فتجد مديراً لا يوجه سوى شخص واحد في حين تجد مديراً يوجه مئات الأشخاص، وكلاهما يطلق عليه اسم مدير. ولذلك فقد قام كتاب الإدارة بتصنيف المدراء وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم. ومن أبرز هذه التصنيفات تصنيف المدراء بحسب المستويات الإدارية. وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

المستويات الإدارية:

بالرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال، إلا أنها تتضمن جميعها مستويات إدارية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم. هذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

١- الإدارة العليا Top Management :

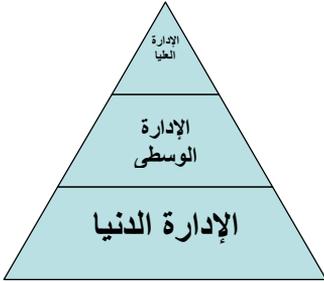
وهي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها. ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائب الرئيس.

٢- الإدارة الوسطى Middle Management :

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس. كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

٣- الإدارة الدنيا Lower Management :

وتسمى أحياناً الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل. مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.



The importance of Management

أهمية الإدارة

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية. فلقد أظهرت التجربة أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها من خلال الإدارة الناجحة، إذ قد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانات، كما تعمل في الوقت نفسه على معالجة جوانب الضعف والقصور في الخطة.

لذا يمكن القول: إن تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها، بعد توفيق الله ورعايته، الأمر الذي مكّنها من تحديد أهدافها بدقة ورسم خططها وبرامجها المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها بدقة وأمانة. بالمقابل فإن الدول النامية التي يطلق عليها أحياناً الدول المتخلفة والفقيرة ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه من إخفاق حال بينها، وبين تحقيق أهدافها وطموحاتها، إلا بسبب عجز الإدارة وقصورها.

إن الإدارة تمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد، كما تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع. هذه الحاجة إلى الإدارة ربما تكون أعظم في وقتنا الراهن بالنسبة للدول الإسلامية والعربية وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع مجتمعات اليوم. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة

دون أن تتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف. ويمكن أن نقول: إن الإدارة تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

١. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وليس أدل على ذلك من وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج والتي تحاول من خلالها تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.

٢. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

٣. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها، باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته. هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.

٤. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.

٥. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة ، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللاحق يركب الدول المتقدمة.

٦. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.



تعليم الإدارة سبيلك إلى تحسين المستقبل الوظيفي

٧. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٨. الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجاراة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح الإدارة وتطويرها.

٩. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.

١٠. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشكلات تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنشآت التي يعملون بها.

Is it Science or Art?

هل الإدارة علم أم فن؟

يعد هذا السؤال من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الدارسون والباحثون في مجال الإدارة، ولقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة، من كونها علماً أو فناً، ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

ففيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى الإدارة على أنها علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة (العملية الإدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. بل لقد ذهب فريق من المؤيدين للاتجاه العلمي في الإدارة إلى أبعد من ذلك، حينما استدلووا على "علمية" الإدارة بظهور مدرسة "الإدارة العلمية" لفردريك تايلور Fredrick Taylor التي تستخدم الوسائل العلمية فيما يتصل بتحديد خطوات العمل والزمن المطلوب لإنجاز كل خطوة وتقييم بدائل القرارات وفقاً لمعايير محددة من أجل اختيار البديل الأمثل. هذا بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة في الإدارة قد اتجهت نحو الإدارة بالكم، وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول بعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولعل استخدام بحوث العمليات Operation Research يعد دليلاً على القول بأن الإدارة علم.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علماً وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص

دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكلليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا: إن الإداري يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب.

مما سبق نخلص إلى القول: إنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره، سواء بالقول: إن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدريب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري. لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل.

المهارات الإدارية:

يقودنا النقاش السابق إلى القول بأن المدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعاً إدارياً، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين، هما: المعارف والمهارات.

أ – المعارف الرئيسية:

يلزم المدير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

١- **معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة:** وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها. وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً. فعلى سبيل المثال فإن المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ومعلومات عن خدمات التأمين وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية على نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق والجديد في خدمات التأمين. في حين المدير المختص عن التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل أنواع التأمين الصحي وأسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.

٢- **معارف متعلقة بالوظيفة:** وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المنشأة وتسمى وظائف المنشأة وتشمل معرفة الإنتاج، وإدارة الأفراد، والتسويق، والإدارة المالية، ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة المالية لابد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

٣- معارف متعلقة بالعمل الإداري: إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة. فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظّمته وكيف يستطيع أن ينظم الأعمال ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

ب- المهارات الأساسية:

بالإضافة إلى المعارف الأساسية السابقة المتعلقة بشق "العلم" بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق "الفن" بالإدارة. وهذه المهارات صنّفها العالمان روبنز وكولتر (٢٠٠١) إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

١- مهارات فنية Technical Skills: وتتعلق هذه المهارات الفنية بإتقان العمل في جزء معين من العمل، أو بوظيفة معينة فعلى سبيل المثال ينبغي على مدير التسويق أن تكون لديه مهارات فنية في كيفية صناعة الإعلان وتصميمه والحس الفني في عرض الإعلان وصياغة الكلمات والعبارات المؤثرة على المستهلكين.

٢- مهارات إنسانية Human Skills: وهي القدرة على إنجاز العمل مع الآخرين كأفراد وكمجموعات. ويتضمن ذلك مهارات التعاون مع الآخرين والتعامل معهم والتعايش فيما بينهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة. ويتطلب من المدير أن تتوفر لديه قدرة على تحفيز الآخرين وقيادتهم لإنجاز العمل والتواصل معهم والاستمرار بينهم والارتقاء بهم. ودلت الدراسات العلمية على أن هذه المهارة تعد من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح.

٣- مهارات إدراكية Conceptual Skills: وتعتمد هذه المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة وبناء عليه استيعاب الموقف وتصوره

تصوراً شاملاً. وتتضمن هذه المهارة قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحليلها ومعرفة الآثار والأسباب لها وتحديد الحلول المناسبة دون أن تتعارض مع مهام أخرى في المنظمة.



الإدارة علم وفن

Scope of Management

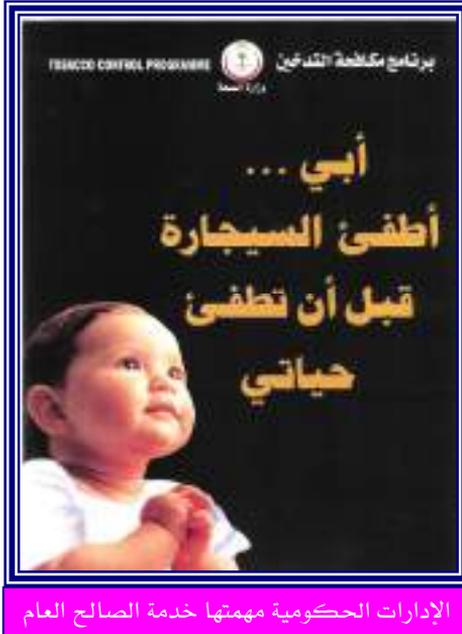
مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن، وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة الفرعية وتحقيق أهدافها، وهو ما نعني به القطاع العام أو الحكومي. من جانب آخر، فهناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول، ولكن عن إسهامه في خدمة المجتمع، وهو القطاع الخاص، فإن هناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة، أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة، كما هو الحال في الجمعيات العلمية، أو الخيرية، أو التطوعية، وهو قطاع المنشآت غير الهادفة للربح. إلى جانب تلك القطاعات السابقة، فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي، وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية. هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة، وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ونظراً لتعدد هذه المجالات فإننا سوف نركز هنا على شرح المجالين الرئيسيين في الإدارة، وهما الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration ثم نتعرض بعد ذلك بشيء من الإيجاز لبقية مجالات الإدارة الأخرى الأساسية.

أ- الإدارة العامة:

عرضنا في الصفحات السابقة تعريف "الإدارة" فماذا تعني كلمة "العامة" الواردة في مصطلح "الإدارة العامة"؟ يقصد بكلمة "عامة" حكومية تمييزاً لمجال الإدارة العامة عن بقية مجالات الإدارة الأخرى مثل إدارة الأعمال وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة وإدارة المنظمات الدولية. وبهذا يمكن القول بأن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع "الإدارة" متخصص في الإدارة الحكومية. وتبعاً لذلك يمكن تعريف "الإدارة العامة" بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام. ووفقاً لهذا التعريف، فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة



بالاقتصاد كإصدار النقود ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها كوزارة المالية ووزارة التخطيط، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في وزارات التربية والتعليم، والجامعات وغيرها، ثم المهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المنوطة بهذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

ب- إدارة الأعمال :

تعرف إدارة الأعمال بأنها "إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح".

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال ، كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع بل والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصرًا على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى. وقد بلغت بعض هذه المؤسسات من الضخامة بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من ميزانيات بعض الدول النامية. هذه المؤسسات والشركات الضخمة تعد اليوم من أكبر العوامل المحركة لدعوة " العولمة" التي يأتي في مقدمة مطالبها فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي تحول دون ذلك.



هناك شركات عالمية ضخمة تفوق ميزانياتها ميزانيات بعض الدول

لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة. بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة الأعمال وشركاته أكثر تعقيداً وتطوراً عما كانت عليه في السابق.

ج - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات والجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

د - الإدارة الإقليمية الدولية :

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

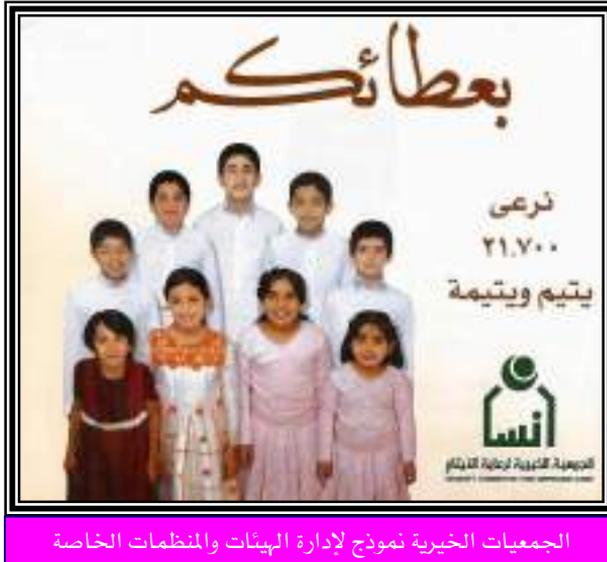


جامعة الدول العربية

ومن أمثلة المنظمات الإقليمية والدولية، منظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج، وجامعة الدول العربية، وهيئة الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة التابعة لها ومنظمة الصحة العالمية.

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم

والاستغناء عنهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية، وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.



الجمعيات الخيرية نموذج لإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

مشروعات الأعمال

يشيع استعمال مصطلح "Business" ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح. ويطلق عليها أحياناً "المشروع" "Project".

وتختلف المشروعات من حيث حجمها لتكون شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول، مثل مايكروسوفت، وشركة سوني، وشركة سابك، وأرامكو إلى مشروعات صغيرة مثل مغسلة ملابس، أو محل خبز صغير.

وهناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) هذه الشروط تتلخص فيما يأتي:

1. أن يقدم شيئاً نافعاً، إما أن يكون سلعة أو منتجاً Product أو أن يقدم خدمة Service فمن أمثلة المنتجات إنتاج خبز، وألبان، ومعلبات غذائية، وسيارات، وملابس، وغيرها. ومن أمثلة الخدمات، خدمات بنكية، وخدمات السفر والسياحة، خدمات التعليم والصحة.
2. أن يهدف إلى تحقيق الربح، أي أن قيام المشروع يهدف إلى أن يحقق لصاحبه عائداً مادياً، وليس لتقديم خدمة عامة أو تطوعية.
3. أن يكون نشاطاً اقتصادياً، أي أنه يعتمد على المبادئ، والأسس الاقتصادية التي تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة، فهو ليس نشاطاً اجتماعياً، أو سياسياً.
4. أن يكون منظماً، وله صفة قانونية، أي أن يكون للمشروع أسس تنظيم مستديمة، كما أن له صفة اعتبارية، واسم محدد، وكيان قانوني، ليس مجرد صفقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة.

٥. أن يقوم عليه أفراد ، أي أن المنظمين المديرين له أفراد ، وليس حكومات. ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقيموا مشروعاً فردياً كشخصيات أهلية أو أن يقيموا منظمات كشخصيات اعتبارية.

الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال :

هناك عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال قد تختلف في تفصيلاتها من دولة إلى أخرى ، ولكنها تتفق بالشكل العام لها. ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسين هما : المنشآت الفردية ، والشركات. كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما : شركات الأفراد (الأشخاص) ، وشركات الأموال. ويوضح الجدول رقم (١ - ١) ملخصاً تعريفياً بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه.

الجدول رقم (١ - ١) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	<p>(١) سهولة التأسيس.</p> <p>(٢) حصول المالك على جميع الأرباح.</p> <p>(٣) حرية الإدارة.</p> <p>(٤) سرعة اتخاذ القرار.</p> <p>(٥) الاستقلالية وسرية العمل.</p>	<p>(١) المسؤولية غير محدودة</p> <p>(٢) صعوبة الحصول على قروض.</p> <p>(٣) صعوبة التوسع في العمليات.</p>
شركات التضامن	شركات التضامن	المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم.	<p>(١) الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء.</p>	<p>(١) المسؤولية عن الديون غير محدودة.</p> <p>(٢) الحصص في الشركة غير قابلة للتداول.</p> <p>(٣) لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء.</p> <p>(٤) الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكاً متضامناً.</p>
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشراء	شركة توصية بسيطة	<p>تتكون من :</p> <p>(١) شركاء متضامنون مسؤولون شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة.</p> <p>(٢) شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال..</p>	<p>المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي، فلا يجوز له إدارة الشركة.</p>	<p>عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.</p>
شركة المحاصة	شركة المحاصة	شركة مستترة عن الآخرين تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الآخرين).	<p>(١) لا بد من توفر شروط عامة وخاصة لصحتها.</p> <p>(٢) ليس للشركة موطن ولا جنسية.</p> <p>(٣) ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين).</p> <p>(٤) حصصها ليست أسهماً قابلة للتداول.</p>	

الفصل الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
			٥) ليس لها مدير يعمل باسمها.	
شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال	شركة مساهمة	كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.	١) لا عبء لشخصية الشريك. ٢) لا تنفض بموت أو إفلاس أحد الشركاء. ٣) المسؤولية فيها محدودة. ٤) لا يعتبر المساهم تاجراً. ٥) قابلية الأسهم للتداول. ٦) الإدارة : مجلس إدارة وجمعية عمومية.	تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص.
	شركة التوصية بالأسهم	شركة تتكون من فريقين من الشركاء: • فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة. • وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال.	١) شركاء متضامنون وموصون. ٢) الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. ٣) تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. ٤) الشريك الموصي غير تاجر. ٥) قواعد الإدارة فيها هي القواعد في التوصية البسيطة نفسها.	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.	تشبه شركات الأموال في الآتي: ١) تتخذ القرارات بالتصويت. ٢) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ٣) ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. ٤) لا تتحل بوفاة أحد الشركاء. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: ١) لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. ٢) لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. ٣) الحصص غير قابلة للتداول.	١) تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. ٢) لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. ٣) يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. ٤) يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. ٥) لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء.	حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة: ١) زيادة عدد الشركاء عن خمسين. ٢) تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. ٣) اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. ٤) إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. ٥) إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. ٦) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

Management Elements

عناصر الإدارة

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فلا بد أن نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية هي:

١- **المنشأة:** تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أم منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها... إلخ.

٢- **الوظائف:** تتضمن أية منظمة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية، أو التنفيذية، أو المساعدة. حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

٣- **المهام:** تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أية منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرين يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

٤- **الموارد:** لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد. هذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية هي الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل، والأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

العملية الإدارية:

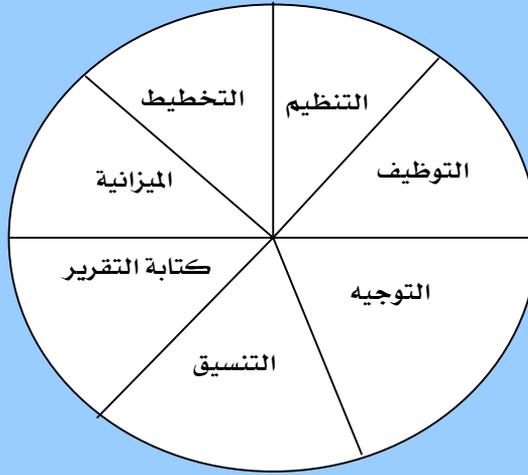
تعكس وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساس للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما فيما يتصل بالجزء الثاني من السؤال المتعلق "بالعناصر الأساسية التي يتضمنها مفهوم العملية الإدارية" فيمكن القول: إنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد هذه العناصر أو حتى في بعض الأحيان مسمياتها. ففي حين يرى البعض أن العناصر الأساسية للعملية الإدارية تمثل في ثلاثة عناصر هي التخطيط والتنظيم والرقابة. نجد أن بعض مفكري الإدارة يقتصر على تحديد هذه العناصر أو الوظائف الإدارية في أربعة عناصر هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما هنري فايول Henry Fayol عالم الإدارة الفرنسي الذي يُعد أول من وجه الأنظار إلى عناصر الإدارة أو وظائفها فقد حددها في أربع عشرة وظيفة تم اختصارها فيما بعد من قبل المفكرين والإداريين في خمسة عناصر، هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. بعد ذلك جاء عالم الإدارة المشهور لوثر جوليك Luthr Gulick الذي حاول تطوير عناصر العملية الإدارية التي قدمها عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول، حيث حددها في سبعة عناصر رئيسة رمز إليها برمز POSDCORB، حيث يرمز كل حرف من هذه الكلمة إلى الحرف الأول من كل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهي:

1. التخطيط	Planning	2. التنظيم	Organizing
3. التوظيف	Staffing	4. التوجيه	Directing
5. التنسيق	Co-Ordinating	6. كتابة التقرير	Reporting
7. الميزانية	Budgeting		

هذه العناصر الرئيسية للعملية الإدارية ترتبط مع بعضها بعضاً ارتباطاً وثيقاً، بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له. وتسير هذه العناصر في الغالب بشكل منظم حيث تبدأ بالتخطيط الذي يعد نقطة البداية في العملية الإدارية، ثم التنظيم، فالتوظيف، ثم التوجيه، فالتنسيق، فكتابة التقارير، وتنتهي بإعداد الميزانية (الشكل رقم ١ - ١ عناصر العملية الإدارية).

الشكل رقم (١ - ١) عناصر العملية الإدارية



ومما يجدر ذكره هنا أن مفهوم عناصر العملية الإدارية قد تعرض للعديد من الانتقادات سواء فيما يتعلق بعدد عناصرها، حيث لم يذكر فيما بينها عنصر اتخاذ القرارات، الذي يعد أهم وظائف الإدارة، أو مسمياتها، وبخاصة فيما يتعلق بذكر عنصر الرقابة من عدمه كأحد العناصر الأساسية في هذه العملية. من ناحية أخرى يعارض بعض مفكري الإدارة فكرة التطبيق المتسلسل لهذه العناصر، حيث يرى بعضهم أنه ليس بالضرورة لأن تبدأ كل وظيفة من وظائف الإدارة بالتخطيط المنتهي بإعداد الميزانية، وإنما يتغير ترتيب تطبيق هذه العناصر بتغير المواقف الإدارية.

على أنه، وبالرغم من وجود هذه الانتقادات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية، إلا أنه يمكن القول بأن هذه العناصر تعد من أكثر موضوعات الإدارة شهرة، وتطبق في جميع كتابات الإدارة والممارسات الإدارية في المنظمات.

من ناحية أخرى يجب أن نشير هنا إلى أن عناصر العملية الإدارية هذه ليست وليدة العصر الحاضر، كما أنها لم تكن مقصورة على كتابات علماء الإدارة الغربيين، وإنما وجدت تقريباً في جميع الحضارات الإنسانية، وعلى الأخص الحضارة الإسلامية. هذه الحقيقة يمكن تلمسها من خلال الرجوع إلى الممارسات الإدارية للمسلمين، منذ صدر الإسلام الأول بداية بعهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده، ثم الدول الإسلامية التي تلت عهد الخلفاء الراشدين. فلقد كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ماثلاً في جميع أنشطة الدولة الإسلامية المدنية منها والعسكرية ذلك أنه لم يكن بالإمكان أن يتاح للدولة الإسلامية في جميع عصورها أن تفتح الأمصار وتعمر الأرض وتتشرب العدل والأمن في جميع أصقاع البلاد الإسلامية لولا وجود الإدارة الإسلامية التي تعي وتمارس أهمية وظائف الإدارة أو عناصر العملية الإدارية.

مما سبق نخلص إلى القول: إن عناصر العملية الإدارية متعددة وتبعاً لذلك فإننا سوف نركز في هذا المقرر على جانبين مهمين هما: وظائف الإدارة ووظائف المنشأة. وتشمل وظائف الإدارة: التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه الذي سنفصله في فصول هي القيادة والدافعية (الحوافز) والاتصالات الإدارية وأخيراً الرقابة.

أما وظائف المنشأة، فتشمل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات، والإدارة المالية.

مصطلحات :

Management	الإدارة
Objectives of Management	أهداف الإدارة
Management Science	علم الإدارة
Management Functions	وظائف الإدارة
Planning	التخطيط
Organizing	التنظيم
Directing	التوجيه
Coordinating	التسييق
Business Administration	إدارة أعمال
Public Administration	إدارة عامة

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١- () تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما : شركات الأشخاص ، وشركات الأموال.

.....

٢- () الإدارة علم ، وليست فناً.

.....

٣- () هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة.

.....

٤- () الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

.....

٥- () إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

.....

٦- () إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ، ومجالها هو القطاع العام.

.....

ثانياً: أسئلة تحليلية:

- س١: تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية؟
- س٢: ما هو التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم "الإدارة"؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟
- س٣: يذهب بعضهم إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول بأنها فن؟ أي من وجهة النظر تميل إليها؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه؟
- س٤: يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات والمنظمات الخاصة مثل الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية - اضرب أمثلة على هذه الهيئات، وبيّن هدف كل منها.
- س٥: ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما هي أبرز عناصرها؟
- س٦: ناقش أوجه الاختلاف و الاتفاق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك.

س٧: صنف الكيانات الآتية وفق الجدول الموضح أدناها:

الهيئة العليا للسياحة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي، وأسواق بন্দة، والبنك الأهلي التجاري، ونادي الهلال، والمنظمة الدولية لحقوق الإنسان، وكلية الأمير سلطان للسياحة، والغرف التجارية الصناعية، وجامعة الملك خالد بأبها، ووزارة التجارة والصناعة، وشركة عبد اللطيف جميل المحدودة، وقناة المجد الفضائية، والمراعي، وشركة مايكروسوفت، وجمعية النهضة النسائية، وجريدة الاقتصادية، ومنظمة الصحة العالمية، ومجلس القضاء الأعلى، وشركة اسمنت اليمامة، وجمعية الأطفال المعاقين.

قطاع خاص	هيئات ومنظمات خاصة	منظمات إقليمية ودولية	قطاع عام

مواقع إدارية على الإنترنت:

قم بزيارة موقع الكتاب وابحث في رابط المواقع الإدارية لمزيد من المعلومات الإثرائية.



	الأمير الوليد بن طلال	رواد الأعمال
<p>الأمير الوليد بن طلال بن عبد العزيز، ولد في مدينة الرياض في شهر مارس عام ١٩٥٧م، وهو حاصل على بكالوريوس في العلوم الإدارية والاقتصادية من كلية Menlo College في كاليفورنيا عام ١٩٨٩م، وحاصل على الماجستير من جامعة Syracuse في نيويورك عام ١٩٨٥م.</p> <p>قال الأمير الوليد، إن الرغبة في العمل الحر والاستثمارات كانت السبب الرئيسي لدخوله مجال المال والأعمال. وأوضح أن هذه الرغبة تولدت بعد تخرجه من الجامعة حيث بدأ العمل لحسابه الخاص من خلال مبلغ ١٠٠ ألف ريال (٢٦,٦٦٧ ألف دولار) كانت هدية من والده الأمير طلال بن عبد العزيز.</p> <p>قام بتأسيس مؤسسة المملكة القابضة للتجارة والمقاولات عام ١٩٨٠م وبعد ١٦ شهراً تم تحويل المؤسسة إلى شركة قابضة تعرف الآن بـ (شركة المملكة القابضة).</p> <p>وكان لاستثماره في الأسهم عام ١٩٩١م الأثر الأكبر في نجاح اسمه في عالم الاستثمار، وكانت قيمة هذه الأسهم وقتها تقدر بـ ٧٩٠ مليون دولار وتقدر قيمتها الآن بـ ٨,٦ مليار دولار.</p> <p>ويقول (لقد أرسيت قواعد أشرف عليها بالتنسيق مع فريق متمكن من التنفيذيين في شركة المملكة القابضة). ويستخدم سموه أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على إعطاء قوة القرار للمديرين المعنيين في الشركات التابعة مع متابعة مستمرة لأموال هذه الشركات ومراقبة الاستثمارات في العالم عبر فريق متخصص يقوم بشكل دوري بتزويده بالتقارير الراقية عن كيفية سير العمل.</p> <p>يمتلك أيضاً شركات عدة ويساهم في ملكية كبرى الشركات العالمية في المجالات والأنشطة المختلفة ولا تخلو قائمة أثرياء العالم من ذكر اسم الوليد أكبر أثرياء العرب بثروة بلغت أكثر من ٢٤ مليار دولار أمريكي.</p>		

فريدريك تايلور	علماء الإدارة
<p>فريدريك تايلور من رجال الفكر الإداري، ويعد من مؤسسي الإدارة العلمية، وقد عرف الإدارة بأنها (المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف). ولقد عرفت أفكار فريدريك تايلور من خلال كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) الذي نشر في عام ١٩١١م والذي تضمن دراساته التجريبية للحركة والزمن باعتبارها حجر الزاوية في الإدارة العلمية لأنها تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية، كذلك أثبت فريدريك في هذا الكتاب أن الخسارة الكبيرة التي منيت بها البلاد على المستوى القومي في عهده ترجع إلى نقص الكفاية في جميع الأعمال اليومية تقريباً، وإن هذا التناقص يعود إلى الافتقار للإدارة المنظمة وليس لعدم توافر الرجال الأكفاء فحسب لهذا فإنه يرى أن الإدارة العلمية تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في معالجة العجز في الكفاية الإنتاجية، وأن هذه الإدارة العلمية يمكن أن تقوم على أساس من القواعد والمبادئ والقوانين التي تحدد العلاقات بين الأشخاص والأشياء، وأنه متى اكتشفت هذه الأسس التي يخضع لها العمل الإداري، فإنه يمكن تطبيقها في كافة مجالات النشاط البشري.</p> <p>كذلك فقد طالب فريدريك تايلور بأربعة أمور لو عمل المديرون على الأخذ بها لأنت لهم بأحسن الثمار. وهي كما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ استبدال العمل البدائي المرتجل بأخر يقوم على الأسلوب العلمي القائم على التجربة والتحليل. ○ الاستعانة بالتدريب العلمي واختيار العمال على أساس سليم مما يؤدي إلى تنمية النشاط وإتقانه. ○ العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال؛ لكي ينجز العمل وفقاً للطريقة العلمية. ○ ضرورة تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتحمل العمال مسؤولية التنفيذ مع تقرير الحوافز الملائمة التي تدفعهم إلى إتقان عملهم. <p>ومع أن فريدريك تايلور لم يعلن عن المبادئ التي استنبطها والمطالب التي نادى بها إلا في عام ١٩١١م فإن حركة الكفاية الإنتاجية التي بدأها قبل ذلك بسنين أثارت كثيراً من الجدل بين المفكرين في بلده وعارضها العمال ممثلين في نقاباتهم معتبرين أن ما أباده من أفكار تلغي أهمية العامل وخبرته حيث يقلل الأسلوب العلمي من هذه الأهمية وتلغي شخصية العامل وتجعله كالألة سواء بسواء.</p> <p>ولم تمر سنوات قليلة حتى اعترف الجميع بفضل فريدريك تايلور على الإدارة، ولقد طبقت آراؤه في كثير من المنشآت في ذلك العهد، وأسفر تطبيقها عن نجاح مشهود.</p>	