الفصل الأول

❖ **تعريف الإدارة والمدير**

يمكن تعريف الإدارة بأنها : (عملية التخطيط ، **واتخاذ القرار**، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة ، **التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد** البشرية،والمادية،**والمالية**،والمعلوماتية،ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية) .

المنظمة هي : (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المردود **الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح**) "تعظيم قيمة المنشأة للمالكين" فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات .

وعليه فالمدير هو : ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، **والرقابة** التي تمارس في تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

نشاطات المنشأة : مجالات إدارة الأعمال

يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة أي بمجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية التي تأخذ شكل أربع إدارات هي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية . وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقا وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير ، والى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة الخدمات المساعدة ، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا التي تعتبر احد أنشطة المنشأة أيضاً .

أ- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة :- تتمثل الأنشطة الأساسية في المنشأة بالإدارات الأربعة الآتية:-

1- **إدارة العمليات:- Operations Management**

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن ، غير إن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (**من الموارد المتنوعة**) **إلى مخرجات** (**من**

السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات ، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ، واختيار الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد (الشراء)،والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية (الجودة) ، والإنتاجية.

2- **إدارة التسويق :- Marketing Management**

وهي تتضمن بيع منتوجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ، ومنشات وسيطة) وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها في الكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين ، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتوج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع ، وبحوث التسويق .

3- **الإدارة المالية :- Financial Management**

تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجال مختلفة بهدف تعظيم قيمتها وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين ، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) ، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ، ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل ، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود ، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته ، والتقييم ، وإدارة مقسوم الإرباح ، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج ، الانشطار) .

4- **إدارة الموارد البشرية :- Human Resource Management**

إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، واختيارها ، وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها ، وتقييم أدائها ، ونظم تحفيزها ، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها ، وعلاقات العمل الجماعية .

❖ **إدارة الأنشطة المساعدة :-**

1- **نشاط الإدارة العليا :- Top Management:-**

لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة ، والمدير العام ، أو رئيس المنشأة ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة ، فهي إدارة فوقية ، تعمل على تنسيق أو تكامل كل

نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال ، وقد يرتقى لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقى لها لابد أن ينظر إلى المنشأة ككل ، وليس بمنظار نشاط معين فيها .

2- **البحث والتطوير :- Research and Development R&D :-**

وهو نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة .

3- **العلاقات العامة :- Public Relations :-**

وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات و نتاجات المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها ، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ للاستفادة من تلك النتاجات ، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة .

4- **الخدمات المساعدة الأخرى :-**

إلى جانب ذلك هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية ، والمكتبية ، وتقديم مجموعة من الاستثمارات إلى إدارة المنظمة ، وتتحد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها .

☒ التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاظم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع ومن هذه التحديات ما يلي :-

أ- **تعقيد الإدارة بشكل متزايد :-**

لقد زادت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها :-

1- **حجم المنظمة وسعة نشاطاتها جغرافياً :-** كلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً كلما زادت صعوبات إدارتها ، إذ إن من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في

منطقة معينة قياساً بأداء هذه المهمات تجاه ألاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ومحلياً ودولياً .

2- **تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل:-** تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما إن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين وتسويقيين ومتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3- **تغيير مكانة الأفراد :-** تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط (المالك – المدير) (أي الذي يمتلكها أو يديرها معا) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنيه أجيره تحصل على المكافئات المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات ألأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ،ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة ، الجمعية) وتسعى إلى درجة اكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية ، والتمتع بالقوة في المجتمع .

4- **تدخل الدولة في شؤون المنظمة :-** تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها ، فهناك رقابة على منتجاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى آثار عملياتها على البيئة وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5- **التغيير المتسارع :-** إلى جانب التغيرات المشار إليها أعلاه فأن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية ، وطلبات وضغوط المستهلكين ، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة . وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط بمستجداتها ويتكيف معها .

ب- **<u>الإدارة والإنتاجية :-</u>**

تعد ضرورة رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيرا للإدارة المعاصرة ، والإنتاجية هنا تعني مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد . والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لابد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ إن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد ، وتقسيم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء ، كما إن عليهم

الحصول على مصادر التمويل ، وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة بأستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كماً ونوعاً ، وتعتمد نوعية القرارات الإدارية على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ، كما إن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

ج- سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه الجميع :-

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما. ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة بل إن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ،ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع .