

## الفصل الاول

### المدخل الى الادارة

### مفهوم الإدارة :

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه: 'مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لفرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف'. وهذا المفهوم الشامل:

1. العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
2. العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.
3. العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.
4. إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

### أصول (فايول) للإدارة

ه نري فايول (1841-1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عمك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة، هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء، **الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول.**

- :
1. تقسيم العمل : التخصيص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .
  2. السلطة : إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية .
  3. الفهم : تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، هذا العنصر مهم جدا في أي عمل من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح وهذا هو دور القادة .

4. وحدة مصدر الأوامر : يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .
5. يد واحدة وخطة عمل واحدة : مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .
6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطفئ على الاهتمامات المنظمة .
7. مكافآت الموظفين : قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .
8. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية : هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .
9. قنوات الاتصال : السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى  
"تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .
10. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر .

11. العدالة : المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .

12. استقرار الموظفين : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .

13. روح المبادرة : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك .

14. إضفاء روح المرح للمجموعة : في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

### أساسيات عامه في الإدارة

الإدارة أسلوب يعتمد على شخصية الإنسان الإداري ونفسيته والمحيط الذي ترعرع فيه والمستوى الثقافي. إن جميع الأعمال على الإطلاق تحتاج إلى الإدارة من الأعمال التي نقوم بها في المنزل إلى الأعمال في الشركات والمصانع فمنذ زمن الجاهلية والأنسان القديم كان هناك إدارة ونظام في الحياة اليومية من صيد ونوم ومواعيد للطعام هذا كله ينصب في إطار واحد اسمه الإدارة ومنذ زمن ليس بعيد أصبحت الإدارة تدرس في المدارس والجامعات وأصبح للإدارة معاني سامية لا بد من التوقف عندها في كل أمر نقوم به وسنقوم به مستقبلا.

المدير الناجح هو المدير الذي يدخل إلى أعماق موظفيه ويخلق لنفسه شخصية محبوبة أولا ناضجة ثانيا وصارمه ثالثا وهو الذي يخلق راحه نفسية لدى موظفيه تدفعهم قدما نحو العمل

بإخلاص ويشعرون وكأنهم يعملون لأنفسهم وليسوا مرغمين على هذا العمل، ولكن هذا لا ينفى وجود حدود يجب أن يجعلها المدير بينه وبين موظفيه كي لا تخرج الأمور عن نطاق السيطرة ولاننسى مهمة المدير في اختيار الموظفين الجديرين بالمنصب أو المكان الذي تم وضعهم فيه حيث يجب أن يكونوا من أصحاب الخبرة والأمانة وحسن المظهر والثقافة العالية إلى حد ما مع وجود الكفاءات الشابة المتحمسه وأصحاب الخيال الواسع لأن الشباب عصب أي مجتمع وأي منظمه أو شركه.

أي الشركة الناجحه تبدأ من المدير الناجح ثم الموظفين الناجحين والمختارين بدقة لتكون الأهداف الموضوعه ناجحة. لها بفرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميًا، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدمًا في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة. وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن: فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فنًا، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عمليًا؛ فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس. والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالأحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.

المهارات الإدارية

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

(أ) مهارات فكرية

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

(ب) مهارات إنسانية

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

(ج) مهارات فنية

كاكتساب مهارة اللفظة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

من هو المدير الناجح الذي يحسن استخدام المهام الإدارية

فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحوال الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظام للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية و أوجه صرفها، كان قائداً إدارياً ناجحاً.وظائف الإدارة: إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها.

خصائص الوظائف الإدارية

1. العمومية :أي انه لابد على المدير أن يقوم بها أي أنها واجب على كل مدير أي كان اسمه.
2. الشمول : أي أن الوظائف الإدارية تشمل جميع الأعمال في المنشأة ويجب عليه أن يمارس التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه .
3. التكامل : تكون بين الوظائف الإدارية للوصول الى هدف وأي استثناء لأي وظيفة منها لن يتحقق الهدف .
4. الاستمرار : أي أن كل وظيفة من هذه الوظائف تستمر .  
سمات الإدارة الناجحة

1. المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة و الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.
2. الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب ألياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرورية ومتابعة اللوائح التي هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليست غاية.
3. التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.
4. تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.
5. توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين.
6. التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة.

7. التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً .
8. الاعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى.
9. توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية والشؤون المالية.
10. التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.