



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة المستنصرية

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات الأولية

قسم العلوم المالية والمصرفية

مبادئ الإدارة

(الكورس الأول)

قسم العلوم المالية والمصرفية

طلبة المرحلة الأولى

الدراسة الصباحية والمسائية

للعام الدراسي 2024/2023

3000 دينار

توزيع مكتبة المنار للطباعة والاستنساخ - موبايل 07713590524

الفصل الأول

طبيعة الإدارة ومهام المدير

المبحث الأول

طبيعة الإدارة

أولاً - تعريف الإدارة والمدير:

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

والغرض الذي وجدت المنظمة من أجله هو لتقديم السلع والخدمات إلى الشرائح المختلفة من المجتمع.

والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة. أما منشأة الأعمال (أو «المنشأة» اختصاراً) فهي منظمة تستهدف، من بين أهم ما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي (أو المالي، أو المادي)، المتمثل بالربح (تعظيم قيمة المنشأة) للمالكين، فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات.

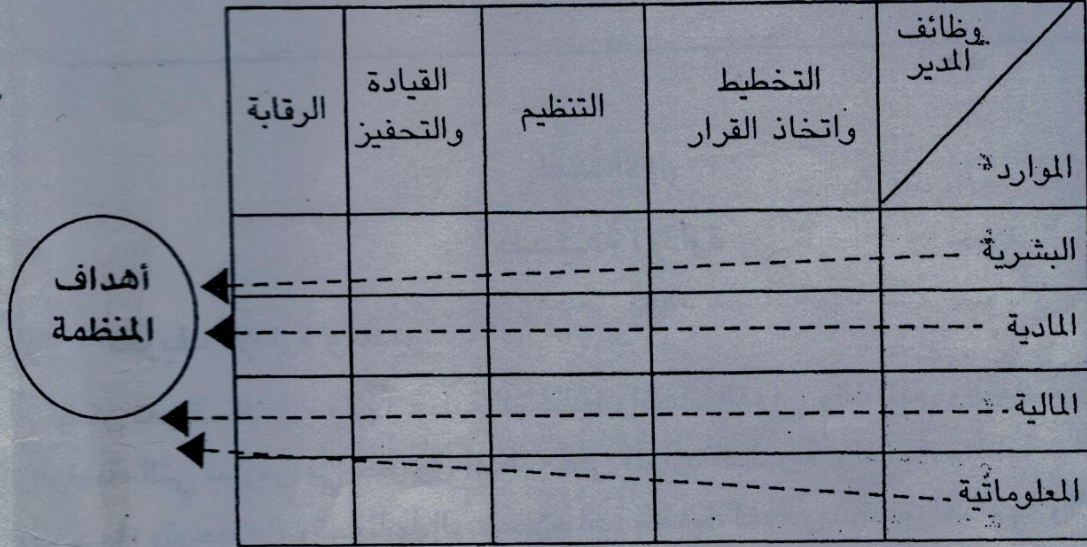
وسوف يستخدم مصطلحاً المنظمة والمنشأة سوية بهذا الكتاب. فإذا كانت الظاهرة الإدارية المبحوثة تخص المنظمات عموماً، وليس المنشأة فقط، استخدم مصطلح المنظمة، أما إذا كانت الظاهرة الإدارية تخص المنشأة، على وجه التحديد، فيستعمل مصطلحها.

وعليه، فالمدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة، اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، والتكيف مع بيئتها.

وبيعكس الشكل رقم (1 - 1) مكونات عملية الإدارة، من حيث تشكيلة الموارد، وإدارتها من خلال وظائف المدير.

شكل رقم (1 - 1)

عملية الإدارة



Source: Griffin, 1987, p. 90, Fig, 1 - 1

ثانياً - مداخل دراسة الإدارة:

أ - يمكن دراسة الإدارة، أولاً، من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسيين هما: إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإدارة الأعمال هي إدارة منشآت الأعمال (أو المنشآت)، وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة، فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام (الاشتراكي)، أو الخاص، أو المختلط، إذ تبقى وظائف المدير كما هي تجاه إدارة الموارد المذكورة، والتي تتأطر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها، أما الإدارة العامة فهي إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي، مع اشتراط الكفاءة والفاعلية أيضاً.

ب - كما يمكن دراسة إدارة الأعمال على أساس أنشطة المنشأة، الأساسية منها والمساعدة. فالأنشطة الأساسية هي: العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، أما الأنشطة المساعدة فهي: ممارسة الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والخدمات المساعدة الأخرى (القانونية، والمكتبية، والاستشارية).

ج - وهناك مدخل ثالث، يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً، سواء أكانت إدارة أعمال، أم إدارة عامة. فإدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة، والصناعة،

والتعدين، والنفط، والتشييد، والتجارة، والصيرفة، والتأمين، والنقل والمواصلات، والسياحة والفنادق، إضافة إلى أية منشآت أخرى تعمل في قطاعات تغلب عليها صفة الإدارة العامة (مثلاً منشأة لصناعة الأثاث أو للطباعة والنشر في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي) أو مستشفى خاص. أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعياً، إدارة دوائر التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والصحة، والخارجية، والدفاع، والداخلية، والثقافة والإعلام (عدا المنشآت)، والري... ويوجد ترابط بين إدارة الأعمال، والإدارة العامة، مع بقاء التمايز بينهما، فمقرات (مراكز) الوزارات كافة، مثلاً، هي من اختصاص الإدارة العامة، على الرغم من وجود منشآت تابعة لتلك الوزارات.

أما المدخل الرابع فهو دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير (أو الوظائف الإدارية)، وهي التي سبقت الإشارة إليها، وتشمل التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ويتضمن الكتاب الحالي، كما جاء بمقدمته، دراسة الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، وتشمل منهجيته تطبيق المدخلين الرابع (والأخير) أعلاه، أولاً، ثم المدخل الثاني. أما المدخل الثالث (القطاعي) فسوف يتم تناوله في السنوات اللاحقة من الدراسة الجامعية باعتباره يتطلب خلفية أعمق.

ثالثاً: نشاطات المنشأة: مجالات إدارة الأعمال:

يعمل المدراء، في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية للمنشأة التي تأخذ شكل أربع إدارات هي: إدارة العمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقاً «وظائف المنشأة»، مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاطات بين وظائف المنشأة ووظائف المدير. وإلى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن: إدارة البحوث والتطوير، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الخدمات المساعدة، وتلوك كل هذه الإدارات الإدارة العليا في المنشأة، التي تعتبر أحد أنشطة المنشأة أيضاً.

1 - إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

1 - إدارة العمليات (Operations Management): كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن. غير أن 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.

اختصاصات
فرعية

2 - إدارة التسويق (Marketing Management): وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين، ومنشآت 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 المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وبحوث التسويق.

3 - الإدارة المالية (Financial Management): تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة، 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 الأرباح، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج، الانشطار).

مشتقة فرعية

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 حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية.

ب - 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 فوقيّة، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة، مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال. وقد

يرتقي لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقي لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل، وليس بمنظار نشاط معين فيها.

2 - البحوث والتطوير (Resesarch and Development, R & D): وهي 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 ونتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ الاستفادة من تلك النتائج، 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 الاستشارات إلى إدارة المنظمة. وتتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها.

رابعاً - التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

تتعاضم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة، وتدخل الدولة في شؤون المنشآت، وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع.

1 - تعقيد الإدارة بشكل متزايد (Complexity of Management): لقد تنامت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها ما يأتي:

1 - حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً: كلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً، داخل القطر ودولياً، كلما ازدادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة، قياساً بأداء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً، محلياً ودولياً.

2 - تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية، وتربطها، وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير؛ كما أن 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 معاً) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية، أجيبة، تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين. كما أخذت مجموعات الأفراد، حسب انتماءاتهم المهنية، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة، الجمعية،...)، وتسعى إلى درجة أكبر 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 منتوجاتها، 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 التغييرات المشار إليها أعلاه، فإن 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 - الإدارة والإنتاجية (Management and Productivity): تؤلف ضرورة رفع مستوى الإنتاجية تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هي مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد. والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. إذ أن عليهم تقديم الجوافز المتنوعة للأفراد، وتصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء. كما أن عليهم الحصول على مصادر التمويل، وتعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال (كثافة أحد العنصرين قياساً بالعنصر الآخر). وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق، كمأ ونوعاً، وهكذا. وتعتمد نوعية القرارات الإدارية تلك على قدرة المدراء وخبراتهم، ومهاراتهم، وإبداعاتهم، كما أن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.