

ملخص محاضرة في مقياس مدخل علم الإدارة

لطلبة السنة الثانية للعلوم السياسية

السنة الجامعية 2020-2021

إعداد: د. سفيان ريميلوي

تعتبر وظيفة الإدارة العامة من أحد أهم الوظائف الموجودة في الدول الحديثة، وقد أوجدتها ضرورة مجتمعية ترتبط بالمهام الأساسية للأجهزة التنفيذية في الدول الحديثة وسياسات الحكومات، حيث تقوم هذه الأخيرة بتنظيم وتنسيق وتوجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق هدف معين.

كما لا تختص الإدارة العامة بالمنظمات الخاصة لكنها تعمل على تقديم خدمات تفيد كل أفراد المجتمع على حد سواء وليس فئة معينة، بالإضافة إلى تنفيذ سياسات الحكومات بكل دقة وفعالية عن طريق استخدام نظم الإدارة الحديثة حتى تقدم خدمة لكل أفراد المجتمع بأفضل جودة وكفاءة وبأقل تكاليف مادية. ولا يخفى أن فعالية عملية التنظيم في أي منظمة يتوقف على نجاح جهاز الإدارة الخاص بها، حيث تعتمد على أربع وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهي العناصر التي سيتم التركيز عليها من خلال محاور هذه الملخصات، لكن سيتم الإستعانة بجزء محدد منها بالنسبة للسداسي الأول من هذه السنة.

- 1 - مفهوم الإدارة
- 2 - المدارس الإدارية
- 3 - التخطيط الإداري
- 4 - التنظيم الإداري
- 5 - التوجيه الإداري
- 6 - الرقابة الإدارية

1 - مفهوم الإدارة:

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.

أ- مفهوم الإدارة كممارسة:

هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. ويقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. الفاعلية: ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة الكفاءة: الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

ب- مفهوم الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. ويتطلب هذا الأمر من أي مدير أن يتمتع بمهارات فكرية كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ، إضافة إلى مهارات إنسانية كالقدرة على التعامل مع الآخرين، دون نسيان المهارات الفنية كالتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب.

3- مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية، ويمكن تصنيف الإدارة تصنيفاً عاماً وشاملاً على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدماتي مادي)، فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

- 1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
- 2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب إسم المجال الذي تطبق فيه، فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال، وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

الإدارة العامة	إدارة الأعمال	
تقديم خدمة عامة	تحقيق ربح	الهدف
عادة كبيرة	أصغر	الحجم
دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	مجال التطبيق
السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة	إطار العمل
وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	أفراد، شركات أشخاص، شركات أموال	شكل التنظيم
الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون	الجهة الرقابية
مدى توفر الخدمة	تعظيم الربح	مقياس النجاح

المدارس الإدارية (Management schools)

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين، ويمكن رصد هذا التطور من خلال ما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

(أ) نظرية الإدارة العلمية:

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual) وظروفه. وترتكز هذه النظرية على أربعة أسس هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.
- اختيار العاملين حسب الجدارة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ.

ومن رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور (Taylor)، وهنري جانت ، فرنك وليان.

(ب) نظرية المبادئ الإدارية (Administrative Theory):

وتُعرف بأنها الإدارة التي تركز على إدارة المنشأة ككل، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.

ومن أهم روادها هنري فايول (Henry FAYOL) ولوث جيليك (Luther GULIK) . هذا وقد قام (FAYOL) بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري، كما قام بتقسيمه إلى سبعة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً توصل إليها من خلال بحثه.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة (Neoclassic – School) أو المدرسة السلوكية (behavioral – School)

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

(أ) حركة العلاقات الإنسانية (Human Relationship Movement):

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج

وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات، ويعتبر إيلتون مايو (Mayo Elton) من رواد هذه المدرسة. وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون (Howthorone) المصنع الذي أجريت فيه التجارب. وأهم هذه التجارب: تجربة الإضاءة، وتجربة غرفة الكابلات.

- وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تنتم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:
- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.
 - للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.
 - أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
 - أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
 - أهمية المعنويات على الإنتاج.

(ب) نظرية X and Y لـ مكريجور (MCGreogor) .

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (Y) . وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

نظرية X	نظرية Y
كراهية الإنسان العادي للعمل	حب الإنسان العادي للعمل
الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل.	يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.
الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار	الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية
يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة	الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته
-	يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره.

التخطيط الإداري (Planning):

- تعريف التخطيط الإداري:

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

- أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط بمثابة المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً ولموسماً وفي هذا يقول فايول "إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"، وسوء التخطيط أو غيابه يفتح المجال للفوضى والعشوائية، مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال وضياع الجهود.

وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي:

1- تحديد الأهداف:

لا بدّ من تحديد الأهداف لأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب توضيحها للأفراد والمرعوسين الذين سوف يعملون على تحقيقها، كما تعتبر هي المرشد الذي يهدي المنظمة للطريق المنشود ولوضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

2- التنبؤ بالمستقبل:

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات.

3- الترابط المنطقي للقرارات:

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرعوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة.

4- التنسيق:

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية.

5- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة:

يساعد التخطيط على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام، الإدارة)، بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

6- الرقابة المحكمة:

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها، وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير.

7- تقويم الأداء:

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

8- تسهيل مهمة القائد:

إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها، مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازهم.

9- الرضا والارتياح النفسي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي.

- أنواع التخطيط:

هناك عدة أسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي والأساس الإقطاعي والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي:

أولاً : الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط قصير الأجل:

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة، وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

2- التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بهذا التخطيط ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات.

3- التخطيط طويل الأجل:

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها:

أ - إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

ب- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ويطبّق وينفَّذ بشكل تدريجي.

ج- تسهّل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه.

ثانياً: الأساس الوظيفي:

هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1 التخطيط التطويري:

ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

2- التخطيط التنظيمي:

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام المنظمة و وحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات وظائفهم.

3- التخطيط البشري:

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

مقومات التخطيط:

تقوم عملية التخطيط على أربعة عناصر أساسية هي على النحو التالي:

1- تحديد الأهداف:

إن مقياس نجاح أي مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها، والأهداف متنوعة، فهناك أهداف عامة ورئيسية تتعلق بالمنظمة كلها، وأخرى فرعية، وتستند مهمة تحقيق كل هدف فرعي محدد إلى أحد أقسام أو قطاعات المنظمة، بحسب اختلاف تخصصاتها ومراتبها ومركزها.

إن تحديد الأهداف بشكل دقيق وتحديد الزمن الذي يجب أن يتم فيه تحقيقها يساعد على تلافي

الأخطاء وتجنب الأعمال العشوائية وغير المنتجة.

وقد ذكر (Drucher Peter) أن تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح يكون مقياساً جيداً في تقويم

الأداء والنتائج وله تأثير وأهمية كبرى في ازدهار ورفق المنظمة.

2- التنبؤ: (Prédiction)

يقصد به محاولة تصور ما سيحدث مستقبلاً من تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من عدة

نواح تشمل الظروف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما تستخدم في العصر الحديث

طرق وأساليب علمية دقيقة تُمكن القيادة من وضع تصور مسبق للفترة الزمنية القادمة.

3- السياسات الإدارية: (Policy Administrative)

يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والقوانين التي نضرها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توحيد وتوجيه جهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود.

4- تحديد إجراءات وطرق العمل:

يقصد بها الطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، وذلك من خلال أحسن الطرق وأقلها تكلفة، وتحدد الإدارة الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها لنهايتها، فالخطة ليست أرقاماً وآلات ومواد خام بقدر ما هي ذات صلة إنسانية بين مجموعة من البشر أجمعوا وتعاونوا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق أهداف ومصالح وغايات مشتركة، والمخطط الناجح هو الذي يلجأ إلى الحوافز الإنسانية ليتحكم في الطاقات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المطلوب ليضمن تحقيق الأهداف.

- التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.